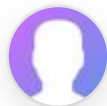


# WUOLAH



patrivc

[www.wuolah.com/student/pativc](http://www.wuolah.com/student/pativc)



930

## Documento-sin-titulo-10.pdf

RESUMEN TEMA 5



1º Ingeniería, Empresa y Sociedad



Grado en Ingeniería Informática



Escuela Técnica Superior de Ingenierías Informática y de Telecomunicación  
Universidad de Granada

Linguaskill   
from Cambridge

Ya puedes sacarte tu B1/B2/C1 de inglés desde casa

Demuestra tu nivel en 48 horas

Nuevo

#LinguaskillEnCasa

## TEMA 5

# EL ENTORNO DE LA EMPRESA

### 1. Definición del entorno

**ENTORNO:** conjunto de todos los elementos externos de la organización que son relevantes para su actuación. Las organizaciones se consideran como sistemas abiertos, estas tienden a un estado de equilibrio con el entorno mediante un intercambio continuo de materiales, datos y energía. El entorno engloba todo aquello ajeno a la empresa como organización. Se trata, por tanto, conjunto de personas, grupos y organizaciones con las cuales la organización tiene relaciones de intercambio y es dependiente para su viabilidad

Existen unos **límites entre la empresa y el entorno**, que tienen una función de filtro para saber cuáles son las decisiones que podemos tomar, y estos no son fácilmente observables. Los límites permiten a las empresas actuar con independencia y autonomía respecto a las fuerzas del entorno. Tales límites, no obstante, son difíciles de establecer.

### Tipos de entorno

Los **niveles del entorno son:** local (nicho), regional, doméstico (en un país), internacional (multipaíses) y global. El nivel en el que la empresa define su entorno influye en las actividades que realiza y en cómo interactúa con las fuerzas que se derivan de éste.

Se han estudiado principalmente desde dos perspectivas, que dan lugar a dos tipos de entorno:

**1. Entorno considerado como fuente de recursos (número y variedad de recursos, concentración de los recursos y competencia con otras empresas) :** el entorno es un conjunto de recursos humanos, materiales y de información. A su vez distingue 4 tipos de entornos:

**- Estable-Aleatorio:** la empresa no compite con otras por los recursos, los cuales están dispersos.

**- Plácido-Integrado:** los recursos permanecen estables, pero tienden a agruparse; la concentración de recursos tiene



importancia porque algunas posiciones en el entorno son más ricas o ventajosas que otras.

- **Inestable-Reactivo:** hay pocos cambios, pero hay más de una empresa con necesidades similares. Las respuestas o movimientos de una empresa dentro del entorno irán acompañados de respuestas (competitivas y hostiles) de otras empresas similares.

- **Turbulento:** existe competencia entre empresas y las condiciones generales y recursos disponibles que afectan a todas están en continuo cambio.



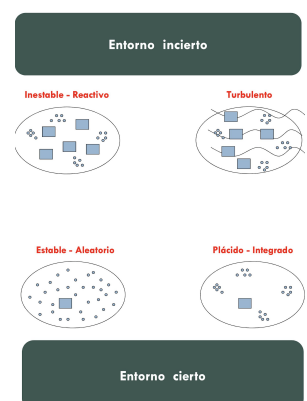
**Se define el entorno como un conjunto de recursos humanos, materiales y de información**

**2. Entorno considerado como fuente de incertidumbre (Información):** es una fuente de información para tomar decisiones sobre la estructura o las actividades que realizan las organizaciones. La principal preocupación es la incertidumbre que el entorno puede generar en la información percibida por quienes toman las decisiones. Un entorno es incierto cuando no hay información o es difícil de predecir sobre:

- Los factores del entorno que afectan a una situación dada; por ejemplo, se desconoce el nivel de competencia al que se enfrenta la empresa en un nuevo mercado.
- Cuáles serán las reacciones de los factores del entorno ante una determinada acción de la empresa; por ejemplo, se desconoce cómo afectará a la demanda de los clientes una mejora del producto
- Cómo afectan los factores del entorno al resultado de la empresa; por ejemplo, qué pérdidas asumirá la empresa por un cambio normativo que restringe las operaciones que venía realizando.

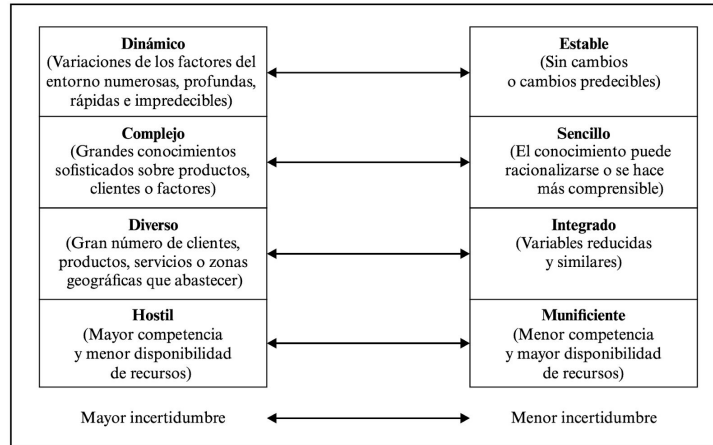
Los tipos de entorno son: **cierto e incierto**. Los dos enfoques del entorno que se han expuesto no son excluyentes, pues las características del entorno que se derivan de ambos están relacionadas. Esto es, en entornos con recursos más diversos, con más cambios o con más competencia o mayor turbulencia, los directivos tendrán más dificultades para percibir la información relevante para su toma de decisiones.

**Se define el entorno como una fuente de información para tomar decisiones relacionadas con la actividad de la empresa**



## 2. Características del entorno. Las 4 dimensiones de Mintzberg

Siguiendo a Mintzberg, podemos aproximar las dos perspectivas y establecer las características del entorno basándonos en cuatro dimensiones: **Dinamicidad, Complejidad, Diversidad y Hostilidad**.



Influyen en la mayor o menor incertidumbre existente en el entorno. Actualmente, la mayoría de las empresas operan en entornos con características que tienden a incrementar la incertidumbre.

**Estabilidad-Dinamismo.** Un entorno dinámico indica que existen cambios y que éstos son impredecibles. Son cambios numerosos, rápidos, impredecibles y con profundas variaciones de los factores del entorno. Un entorno es estable cuando se producen pocos cambios, son cambios lentos y son predecibles.

**Simplicidad-Complejidad.** Un entorno es complejo cuando la organización dispone de una gran cantidad de conocimientos sofisticados sobre los productos, clientes o factores. Sin embargo, es sencillo cuando dicho conocimiento puede racionalizarse (hay pocos) o es más comprensible.

**Integración-Diversificación.** Un entorno es diverso por la existencia de un gran número de clientes, de productos o servicios o zonas geográficas que abastecer. Un entorno es integrado si las variables que lo constituyen son reducidas y similares.

**Munificencia-Hostilidad.** La hostilidad está influida por la competencia, por las relaciones los grupos externos y la menor disponibilidad de recursos. A menor competencia, buena relación con los grupos externos y mayor disponibilidad de recursos, el entorno es más munificente.



## Entorno general y entorno específico

### 3. Análisis del entorno general

El **entorno general** está integrado por un conjunto de factores que pueden ejercer influencia sobre todas las empresas dentro de un determinado sistema socioeconómico. Agrupa a todos los elementos que pueden afectar de forma similar al conjunto de las organizaciones en un tiempo y espacio dados. La tipología de factores que pueden considerarse desde esta perspectiva es amplia: sociales, culturales, tecnológicos, demográficos, legales, económicos, ecológicos o políticos. Estos factores pueden simplificarse en cuatro categorías:

- Económicos:** relativos al marco económico general, la coyuntura económica, los tipos de interés, los niveles de inversión, la inflación, etc.
- Socioculturales:** vinculados a los antecedentes históricos, ideologías, valores sociales, demografía, nivel educativo, etc.
- Políticos-Legales:** relacionados con el sistema político, a todo tipo de leyes civiles, fiscales, laborales, etc., que constituyen elementos normativos para las empresas.
- Tecnológicos:** relativos al nivel científico, nivel tecnológico, patentes, etc. Incluye aspectos como el porcentaje del PIB, el porcentaje de ventas destinadas a I+D, número de investigadores, tasa sobre población y nivel de conocimiento de nuevas tecnologías. Determina el grado en que la comunidad científica y tecnológica es capaz de desarrollar nuevos conocimientos y aplicarlos.

En las últimas décadas ha habido grandes cambios en las dimensiones de estos factores por la existencia de un gran dinamismo y complejidad. Los efectos que estos cambios pueden producir son:

- Oportunidades:** efectos positivos que deben ser aprovechados para crecer o mejorar los resultados de la organización.
- Amenazas:** impactos negativos sobre la empresa que ponen en riesgo el logro de sus objetivos.

Un buen directivo debe convertir las amenazas en oportunidades, y estar alerta a las nuevas oportunidades que puedan derivarse.

El estudio de los efectos de los cuatro factores del entorno general expuestos se conoce por análisis **PEST (Político-legal, Económico, Socio-cultural, Tecnológico)**. Este análisis permite elaborar una lista de factores principales en cada categoría y evaluar para cada uno de ellos sus efectos como amenaza u oportunidad. Existen dos versiones de análisis PEST. En la primera se busca saber si un factor del entorno representa una amenaza o una oportunidad para la empresa. En la segunda, se busca saber si el factor tiene efecto negativo o positivo para la empresa (valorando del 1 al 5).

Para completar este análisis del entorno general se podría utilizar el "Diamante de Porter" para observar las influencias del entorno en el contexto de la competencia global. Según

Porter hay una serie de razones inherentes a cada país/sector para explicar que unos sean más

Análisis PEST: Amenazas y Oportunidades

Factores principales	Efectos	
	A	O
<b>Político-Legales:</b> •Clima político •Legislación laboral y fiscal •Legislación de seguridad en el empleo •Legislación económico-administrativa • Etc.	□ □ □ □	□ □ □ □
<b>Económicos:</b> •Renta per cápita •Tasa de desempleo •Tasa de inflación •Tasas de cambio de moneda • Etc.	□ □ □ □	□ □ □ □
<b>Socioculturales:</b> •Edad de los consumidores •Nivel de formación • Etc.	□ □	□ □
<b>Tecnológicos:</b> •Presupuestos de I+D •Nivel de desarrollo de nuevas tecnologías • Etc.	□ □	□ □

Análisis PEST: con escala de puntuación

Factores principales	1 (muy negativo), 5 (muy positivo)				
	1	2	3	4	5
<b>Político-Legales:</b> •Clima político •Legislación laboral y fiscal •Legislación de seguridad en el empleo •Legislación económico-administrativa	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □
<b>Económicos:</b> •Renta per cápita •Tasa de desempleo •Tasa de inflación •Tasas de cambio de moneda	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □
<b>Socioculturales:</b> •Edad de los consumidores •Nivel de formación	□ □	□ □	□ □	□ □	□ □
<b>Tecnológicos:</b> •Presupuestos de I+D •Nivel de desarrollo de nuevas tecnologías	□ □	□ □	□ □	□ □	□ □

competitivos que otros:

- Condiciones de factores específicos que permiten explicar la base de la ventaja a escala nacional (recursos naturales, clima, demografía, infraestructura, mano de obra).
- Condiciones de la demanda nacional que constituyen la base de las características de las ventajas de una organización.
- Una industria de éxito puede crear ventajas competitivas para otras industrias relacionadas y de soporte.
- Contexto de las características de la estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad en diferentes países (en cada país se produce un tipo de estructuras y liderazgo que es más apropiado para algunas actividades; cuando mayor rivalidad interna haya, mayor será la presión para innovar y reducir costes).

#### 4. Análisis del entorno específico

El **entorno específico** es el ambiente más próximo o inmediato de cada organización, que ejerce una influencia directa en la misma. Se denomina también entorno operativo, por estar compuesto por las fuerzas más específicas e importantes de los procesos de transformación y toma de decisiones de la organización. Componentes del entorno específico:

1. **Proveedores de inputs.** Proveedores de todos los tipos de recursos necesarios para que la organización realice su actividad. (Materiales y recursos financieros).

2. **Clientes o usuarios.** Consumidores de los productos de la organización. (Conocen sus gustos y preferencias).
3. **Competidores.** Organizaciones con las que se disputa los mismos recursos (competidores para los *inputs*) y organizaciones con las que se disputa los clientes (competidores para los clientes).
4. **Entidades reguladoras.** Organizaciones que pueden regular o fiscalizar las actividades de las organizaciones, como los sindicatos, asociaciones de consumidores, organizaciones políticas, grupos ecologistas, etc.

El entorno específico puede analizarse desde una perspectiva industrial mediante el análisis de las fuerzas competitivas que operan en un sector y componen el entorno competitivo.

Esto son las cinco fuerzas competitivas del entorno específico de Porter:

1. **Competidores actuales:** son el conjunto de empresas que compiten por los clientes en un sector industrial (conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden productos bien definidos o líneas de productos afines). Cuando aumenta la intensidad de la competencia, se obtienen menores rentas, y las industrias pierden atractivo. La intensidad de la competencia es resultado de una serie de factores estructurales:
  - Número de competidores y equilibrio entre competidores. Cuanto mayor es el número de competidores y equilibrio, mayor intensidad de la competencia. Cuanto mas parecido sea el tamaño de los competidores mayor será la intensidad de la competencia
  - Ritmo de crecimiento de la industria. Mayor crecimiento de la industria, menor intensidad de la competencia.
  - Barreras de movilidad. Obstáculos que impiden o dificultan a las empresas moverse de un segmento a otro dentro de la misma industria. Mayores barreras, menor intensidad.
  - Barreras de salida. Son factores que impiden o dificultan el abandono de una industria por parte de una empresa (p. ej., tenencia de activos poco liquidables). Mayores barreras, mayor intensidad de la competencia.
  - Estructura de costes de las empresas: mayor peso dentro de la estructura de costes fijos sobre costes variables. Menores costes medios, mayor intensidad de la competencia.
  - Diferenciación de productos: Mayor diferenciación, menor intensidad de la competencia. ya que los clientes se fidelizan con los distintos productos diferenciados.
  - Costes de cambio: obstáculos que impiden la finalización de la relación actual y el cambio a un proveedor alternativo. Mayores costes cambio, menor competencia.

-Capacidad productiva instalada: Mayor capacidad productiva, mayor competencia. Cuanto mayor sea la capacidad productiva mínima de las empresas mayor será la intensidad de la competencia (mas volumen para vender). (p. ej., conseguir economías de escala)

-Diversidad de competidores: A mayor diversidad entre competidores, mayor competencia.

-Intereses estratégicos: A medida que más empresas estén interesadas simultáneamente en lograr el éxito en una industria, mayor competencia.

2. **Competidores potenciales:** empresas que pueden estar interesadas en entrar en el sector. Sus posibilidades de competir con los actuales dependen de las barreras de entrada al sector (por barreras de entrada entendemos aquellos mecanismos que dificultan o impiden el ingreso de nuevas empresas al sector, menor rentabilidad de nuevos competidores) y la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso. Principales barreras de entrada:

-Economías de escala y alcance. Las empresas que intentan entrar deben hacerlo a gran escala, pues si entran en pequeña escala deben soportar desventajas en costes.

-Diferenciación del producto: la empresa que se quiere incorporar tiene que realizar grandes inversiones para superar la fidelidad existente.

-Necesidades de capital. Es necesario invertir grandes recursos financieros para competir.

-Costes de cambio del cliente al cambiar de proveedor: ante costes elevados, los proveedores de nuevo ingreso deben ofrecer una gran reducción de precios o una mejora en el rendimiento del producto para que el comprador cambie de proveedor.

-Acceso a los canales de distribución: si están dominados por las empresas actuales, las nuevas empresas deben convencer a los canales de que acepten sus productos cediendo algo y reduciendo sus beneficios.

-Desventajas en costes diferentes de las economías de escala: perjudican a los competidores potenciales. Entre estos costes está el de no tener la tecnología de producto adecuada al estar patentada, no tener ventajas de localización, etc.

-Política gubernamental. El gobierno puede limitar o impedir la entrada a determinadas industrias.





- 3. Productos sustitutivos:** suponen una amenaza competitiva a otro producto, solo cuando hay poca diferencia en precio, poca diferencia en rendimiento y pocos costes de cambio. Son productos que desempeñan las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes. Cuantos más productos sustitutivos, menos atractivo es el sector, pues decrecen las expectativas de obtener rentas superiores, y al contrario. La importancia del efecto de los productos sustitutivos sobre el atractivo de una industria depende de los precios de dichos productos en relación con los de la industria, la obsolescencia que los productos sustitutivos incorporan a los existentes de la industria, los costes de cambio por consumir productos alternativos, etc.
- Factores a considerar:** precio, rendimiento y costes de cambio. Eje: coche de gasolinera frente a coche eléctrico.

- 4. Poder de negociación de los clientes y Poder de negociación de los proveedores:** capacidad que tienen las empresas de un sector para influir de manera decisiva en los sectores que le preceden o siguen en el proceso de producción.
- El atractivo de la industria disminuye a medida que el poder de negociación de proveedores y clientes es mayor, pues serán ellos quienes impongan sus condiciones en las transacciones realizadas con las empresas de la industria. Captando así una parte del valor añadido por la industria.
- Los factores más importantes que afectan al poder negociador de proveedores y/o clientes son el grado de concentración en relación al sector, los costes de cambio de proveedor, el nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor, el grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de transacción o la amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás.

+ Poder Proveedores – Atractivo sector	+ Poder Clientes – Atractivo sector
¿CUÁNDO TIENE MÁS PODER EL PROVEEDOR?	¿CUÁNDO TIENE MÁS PODER EL CLIENTE?
Pocos proveedores	Pocos clientes
Pequeñas compras del cliente	Grandes compras del cliente
Productos diferenciados	Productos no diferenciados
No existen productos sustitutivos	Existen productos sustitutivos
Producto almacenable	Producto no almacenable