

**Te ruego que no subas
este material a
wuolah, docsity o
cualquier plataforma.**



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

Ingeniería, Empresa y Sociedad

Tema 5: El Entorno de la Empresa

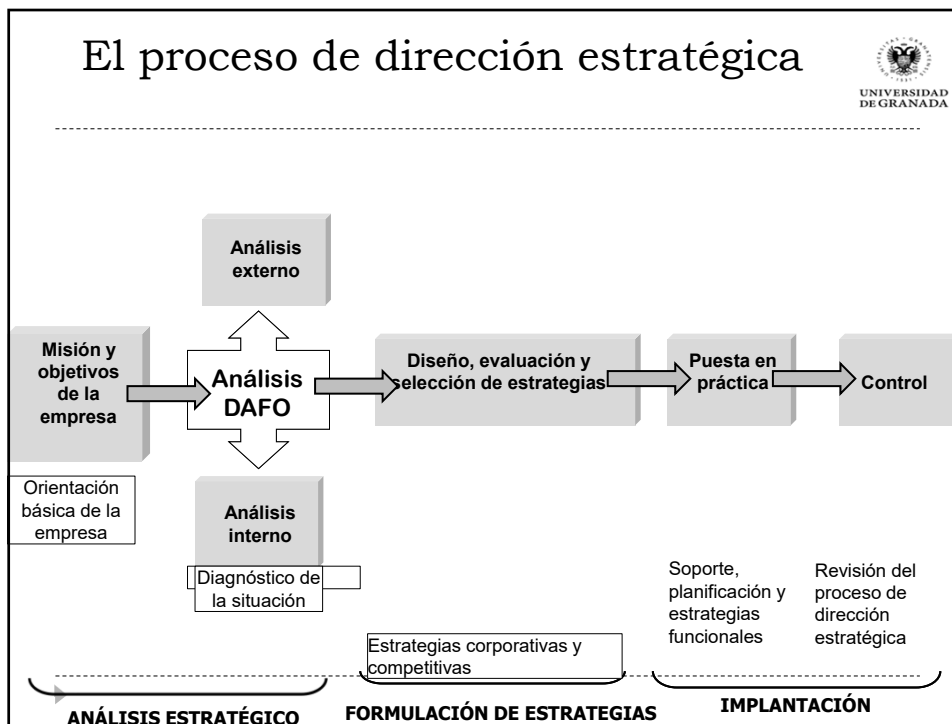
Dr. Javier Delgado-Ceballos

Email: jdc@ugr.es @dogandel



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Objetivos

- ☐ Comprender el concepto y la importancia del entorno para la empresa.
- ☐ Identificar la naturaleza o características del entorno.
- ☐ Analizar la interrelación entre la empresa y el entorno.
- ☐ Distinguir entre el entorno general y el específico y sus dimensiones.
- ☐ Comprender la importancia del entorno general y específico para la empresa.
- ☐ Identificar las fuerzas de la competencia.



5.1. Definición del entorno

- ▶ Downey y Slocum (1982): Conjunto de personas, grupos y organizaciones con las cuales la empresa tiene relaciones de intercambio y es dependiente para su viabilidad
- ▶ Mintzberg (1984) : Todo aquello ajeno a la empresa como organización
- ▶ Los límites entre la empresa y el entorno no son fácilmente observables
- ▶ La delimitación implica definir un ámbito de referencia en el que se opera

▶ 5

Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



5.2. Características del entorno

- ▶ Para conocer cómo interactúa el entorno con la empresa es necesario identificar las **características o atributos** que definen unos entornos frente a otros.
- ▶ Las características del entorno son los atributos del entorno a los que se enfrenta la empresa.
- ▶ Existen 2 perspectivas:
 1. El entorno como una fuente de recursos
 2. El entorno como una fuente de incertidumbre

▶

Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

5.2. Características del entorno



Tipos de entorno

Como fuente de recursos:

Estable-aleatorio
Plácido-integrado
Inestable-reactivo
Turbulento

Aspectos considerados

Número de recursos
variedad de recursos
concentración de los recursos
competencia de otras empresas

Como fuente de Incertidumbre:

Cierto
Incierto

Aspectos considerados

Dinamismo
complejidad
diversidad
hostilidad



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

5.2. Características del entorno



a. El entorno como una fuente de recursos

► Entorno estable-aleatorio:

- La empresa no compite con otras por los recursos (distribuidos aleatoriamente y abundantes).
- Ej: pequeños comercios de productos de primera necesidad ubicados en zonas rurales (no existen otros competidores; demanda estable)

► Entorno plácido-integrado:

- Los recursos permanecen estables, pero tienden a agruparse; concentración de recursos.
- Ej: Silicon Valley, donde hay abundancia de talentos



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



5.2. Características del entorno

a. El entorno como una fuente de recursos

- ▶ **Entorno inestable-reactivo:**
 - ▶ hay varias empresas con similares necesidades de recursos; las empresas responderán ante los cambios de otras.
 - ▶ Ej: la competencia por los recursos es elevada
- ▶ **Entorno turbulento:**
 - ▶ las condiciones generales y recursos disponibles del entorno están en continuo cambio.
 - ▶ Ej: en países con fuerte inestabilidad política y económica



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



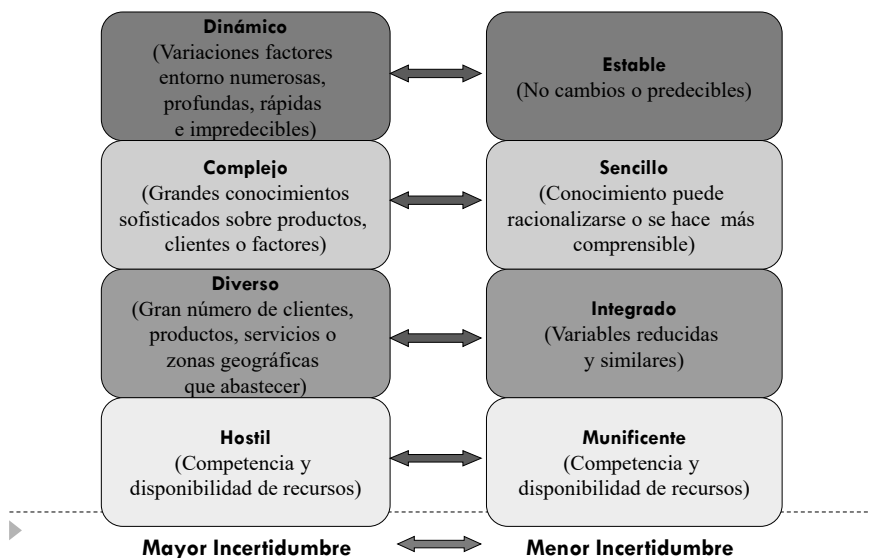
5.2. Características del entorno

b. El entorno como una fuente de incertidumbre

- ▶ Un **entorno es incierto** cuando no hay información (o es difícil de predecir) en relación a:
 - 1) ¿Qué factores del entorno son los que afectan?
Ej: ¿cuál es el nivel de competencia en un nuevo mercado?
 - 2) ¿Cuáles serán las reacciones de los factores del entorno?
Ej: ¿cómo afectará a la demanda una mejora del producto?
 - 3) ¿Cómo afectan los factores del entorno al resultado de la empresa?
Ej: ¿qué pérdidas asumirá la empresa por un cambio en la ley?



5.2. Características del entorno



Análisis del Entorno (5.3 + 5.4)



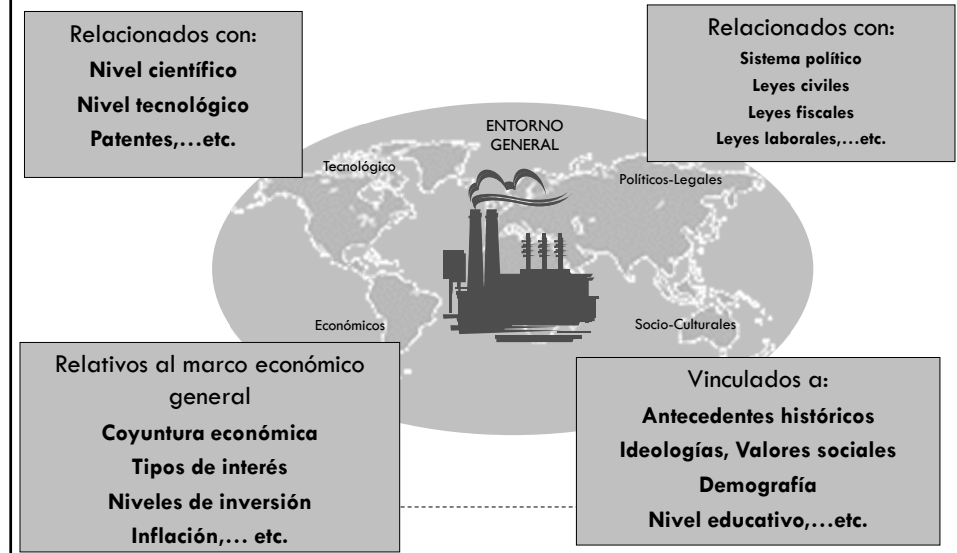
Entorno general:

- Común a todas las empresas que trabajan en un ámbito social, económico, político y tecnológico.
- Instrumentos de análisis
 - Análisis PEST
 - Diamente de Porter

Entorno competitivo o específico:

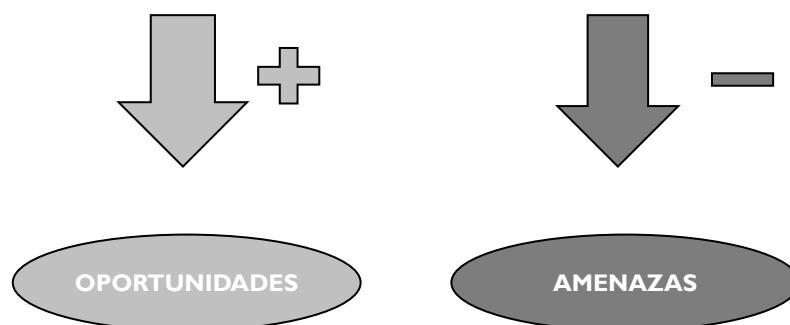
- Distinto para cada sector de actividad; depende en gran medida de la actividad que desarrolla la empresa y suele ser compartido por todas las empresas que trabajan en un mismo negocio y que compiten entre sí.
- Instrumentos de análisis
 - Modelo de las 5 fuerzas competitivas del entorno específico

5.3. Análisis del Entorno general



Análisis PEST: Amenazas y Oportunidades

Los Factores Estratégicos del entorno son los que pueden tener un impacto relevante en los resultados de la empresa



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Factores económicos

- ▶ Recogen aquellas variables macroeconómicas que permiten evaluar la situación presente y futura de una economía determinada
 - ▶ Aspectos o indicadores que delimitan y afectan al sistema económico donde se desenvuelve la empresa.
 - ▶ Su evolución puede ser diferente en cada economía
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❑ PIB (Producto Interior Bruto) ❑ Tipos de interés ❑ Inflación ❑ Evolución de divisas o tipos de cambio | <ul style="list-style-type: none"> ❑ Evolución del empleo o las tasas de paro ❑ Ciclos económicos ❑ Rentas disponibles ❑ Expectativas de crecimiento, ahorro e inversión |
|--|--|

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Factores Políticos-Legales

- ▶ Recoge aquellos factores que definen el sistema institucional de un área determinada
 - ▶ Conjunto de normas que rigen las **relaciones** económicas, jurídicas y sociales entre los diferentes participantes de esa región.
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ❑ Características del sistema político vigente (dictadura o democracia) ❑ Transparencia ❑ Estabilidad del gobierno (garantías jurídicas) ❑ Carácter intervencionista ❑ Legislación comercial (sobre monopolios, comercio exterior, ...) | <ul style="list-style-type: none"> ❑ El desarrollo legislativo presente y futuro: <ul style="list-style-type: none"> • En materia laboral (flexibilización, coste del despido, edad mínima, SMI) • En materia fiscal (impuestos) • En materia medioambiental |
|---|---|

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Factores socio-culturales

- Recoge las creencias, valores, actitudes y formas de vida de la sociedad así como las condiciones culturales, demográficas, religiosas, educativas del sistema social en su conjunto → Variables de naturaleza demográfica, social y cultural.
 - **VARIABLES DEMOGRÁFICAS:** Evolución de la pirámide de población, tasas de natalidad y mortalidad, evolución de la emigración e inmigración, naturaleza urbana o rural.
 - **CAMBIOS SOCIALES:** Cambios en el nivel educativo, en los estilos de vida, formación de las familias, ...
 - **VARIABLES CULTURALES:** Cambios en los valores sociales que condicionan las costumbres, usos y modas



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



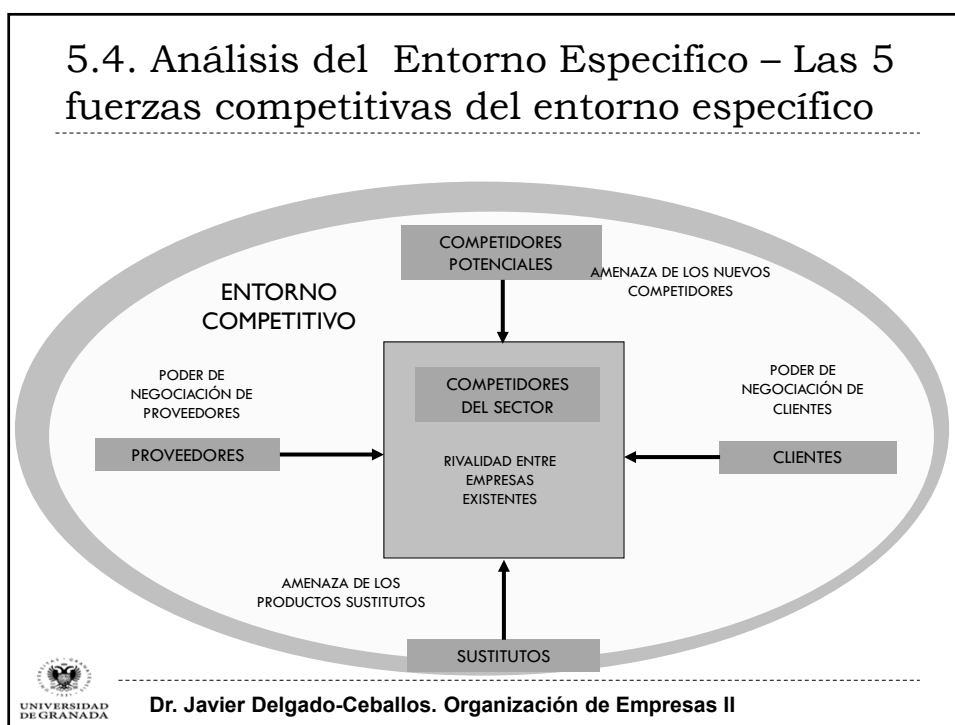
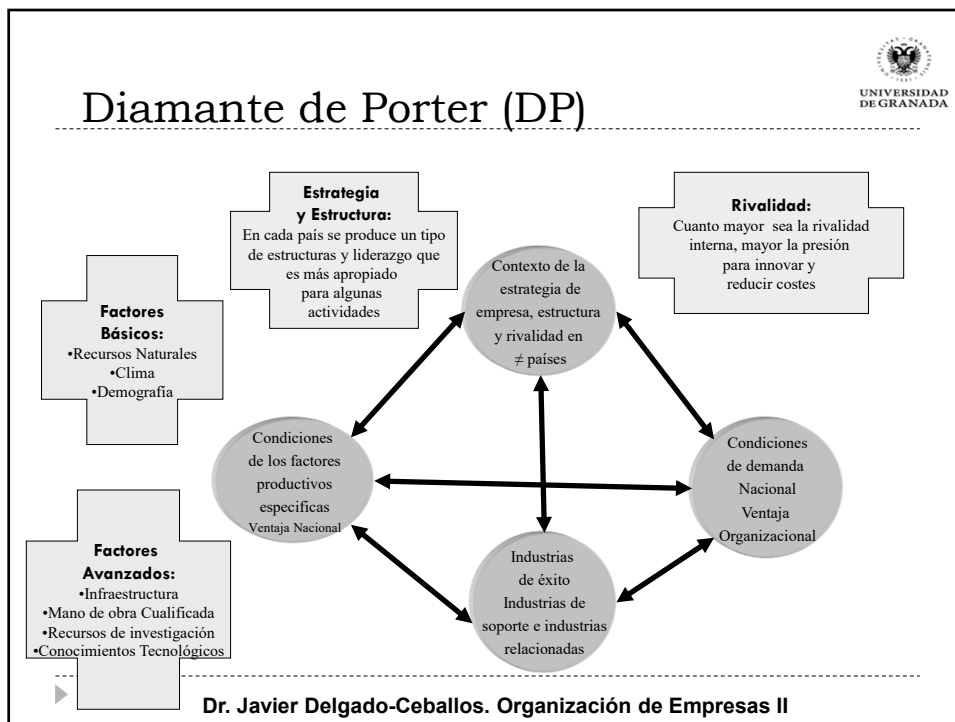
Factores tecnológicos

Recoge el marco científico y tecnológico, así como el conjunto de infraestructuras tecnológicas de una zona.

- | | |
|---|--|
| ❑ Nivel de desarrollo tecnológico. | ❑ Infraestructura en carreteras, puertos, aeropuertos, hospitales. |
| ❑ Desarrollo y uso de nuevas tecnologías e Internet. | ❑ Uso de TIC en el tejido empresarial. |
| ❑ Ayudas gubernamentales a la Investigación y Desarrollo. | ❑ Porcentaje de las ventas que destinan las empresas a I+D. |
| ❑ Infraestructuras en red eléctrica. | ❑ # de investigadores, % investigadores sobre la población. |
| | ❑ Número de patentes solicitadas anualmente. |



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II





Amenaza de nuevos competidores

- ▶ Consiste en evaluar la posibilidad de que nuevas empresas puedan entrar a competir en un sector.
- ▶ Cuando existe una elevada amenaza de nuevos entrantes significa que van a entrar a competir nuevas empresas y, por tanto, los beneficios de las empresas existentes pueden verse disminuidos.
- ▶ La amenaza de nuevos competidores depende de dos factores:
 1. **Barreras de entrada** que existen en dicho sector.
 2. **Reacción esperada** de los competidores existentes ante la entrada de nuevos competidores.

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Amenaza de nuevos competidores - Barreras de entrada

- ▶ **Cpto:** obstáculos que deben superar las empresas que no operan en un sector y desean comenzar a hacerlo.
- ▶ Existencia de economías de escala por parte de las empresas ya instaladas.
- ▶ Existencia de productos altamente diferenciados y/o con alta fidelidad de compra por parte del cliente.
- ▶ Existencia de barreras legales o administrativas que exigen ciertas autorizaciones para poder entrar (ej. farmacias).
- ▶ Dificultad para acceder a los canales de distribución o a los clientes (refrescos).

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

Amenaza de nuevos competidores - Barreras de entrada



- ▶ **Cpto:** obstáculos que deben superar las empresas que no operan en un sector y desean comenzar a hacerlo.
 - ▶ Altos requisitos de capital inicial.
 - ▶ Localización favorable de las empresas ya instaladas, que impide el acceso a los nuevos entrantes (ej. difícil acceso a materias primas).
 - ▶ Existencia de “efecto experiencia” por parte de las empresas ya instaladas.

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

El poder de negociación de los proveedores



- ▶ Consiste en evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa.
- ▶ Cuando existe un elevado poder de negociación de los proveedores éstos pueden modificar las condiciones de venta de sus productos/servicios (en cuanto a precio y/o calidad).
 - ▶ Número de proveedores y su grado de concentración.
 - ▶ Grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecen los proveedores.
 - ▶ Existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrece el proveedor.
 - ▶ Importancia que nuestra empresa para el proveedor.
 - ▶ Amenaza de integración vertical hacia delante por parte del proveedor.

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



El poder de negociación de los clientes

- ▶ Consiste en evaluar la posibilidad de que los clientes puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa.
- ▶ Cuando existe un elevado poder de negociación de los clientes éstos pueden modificar las condiciones (precio, calidad) para comprar.

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



El poder de negociación de los clientes

- | | |
|---|---|
| ▪ Número de clientes y su grado de concentración. | ▪ Grado de rentabilidad del sector del cliente industrial. |
| ▪ Grado de diferenciación de los productos/servicios. | ▪ Amenaza de integración vertical hacia atrás por parte del cliente industrial. |
| ▪ Existencia de productos/servicios sustitutos. | ▪ Importancia de nuestro producto/servicio sobre el coste final del cliente. |
| | ▪ Información de la que dispone el cliente. |

▶ 26 Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Amenaza de sustitutos

- ▶ Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que las que satisface el producto de la empresa, pero usando una tecnología (v.g., materias primas) alternativa.
- ▶ Ej: aceite de oliva versus aceite de girasol
- ▶ Formas de sustitución
 - ▶ Un producto con la misma función o ampliada
 - ▶ Por productos reciclados
 - ▶ Por no usar nada

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Amenaza de sustitutos

- ▶ Cuando la amenaza de productos sustitutos es elevada significa que los beneficios de las empresas existentes pueden verse disminuidos puesto que el sustituto limita el precio al que se puede vender el producto del sector.
- ▶ La amenaza de sustitutos depende de:
 1. El grado de sustitución: si el sustituto cubre perfectamente las necesidades del producto al que sustituyen, el grado de sustitución será alto y, por tanto, mayor la amenaza.
 2. Los precios relativos: si el precio del sustituto es muy inferior al del producto al que sustituyen, mayor será la amenaza.

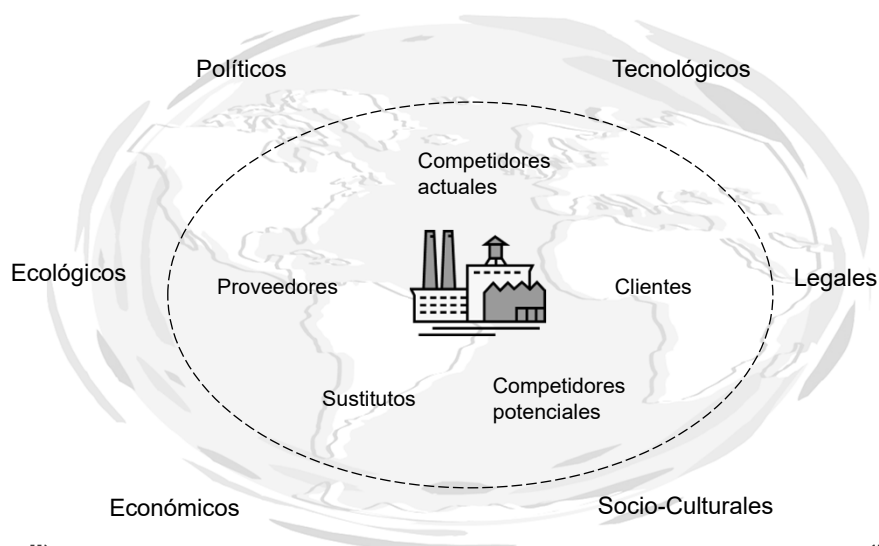
▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

Rivalidad de los competidores existentes

- ▶ Consiste en evaluar el grado de rivalidad entre los competidores ya instalados en el sector.
 - ▶ Número de competidores, diversidad y su grado de concentración.
 - ▶ Ritmo de crecimiento del sector industrial.
 - ▶ Grado de diferenciación de los productos/servicios del sector.
 - ▶ Costes fijos de la actividad.
 - ▶ Existencia de movilidad o barreras de salida del sector.

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

Repaso!



▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

