

TEMA 6: EL ENTORNO DE LA EMPRESA

Ingeniería, Empresa y Sociedad

Objetivos

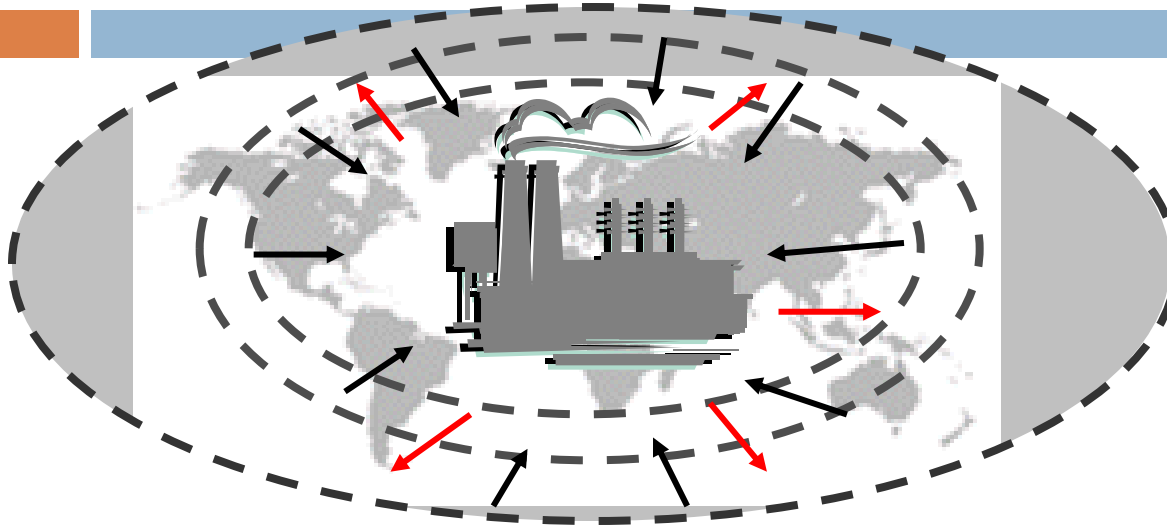
- Comprender el concepto y la importancia del entorno para la empresa.
- Identificar la naturaleza o características del entorno.
- Analizar la interrelación entre la empresa y el entorno.
- Distinguir entre el entorno general y el específico y sus dimensiones.
- Comprender la importancia del entorno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

Índice del tema



- Definición del entorno
- Características del entorno
- Análisis del entorno general
- Análisis del entorno específico

Definición del entorno



Límites tienen una función de filtro

Límites entre la empresa y el entorno

Límites no son fácilmente observables

¿Qué entendemos por ENTORNO?

Downey y Slocum (1982)

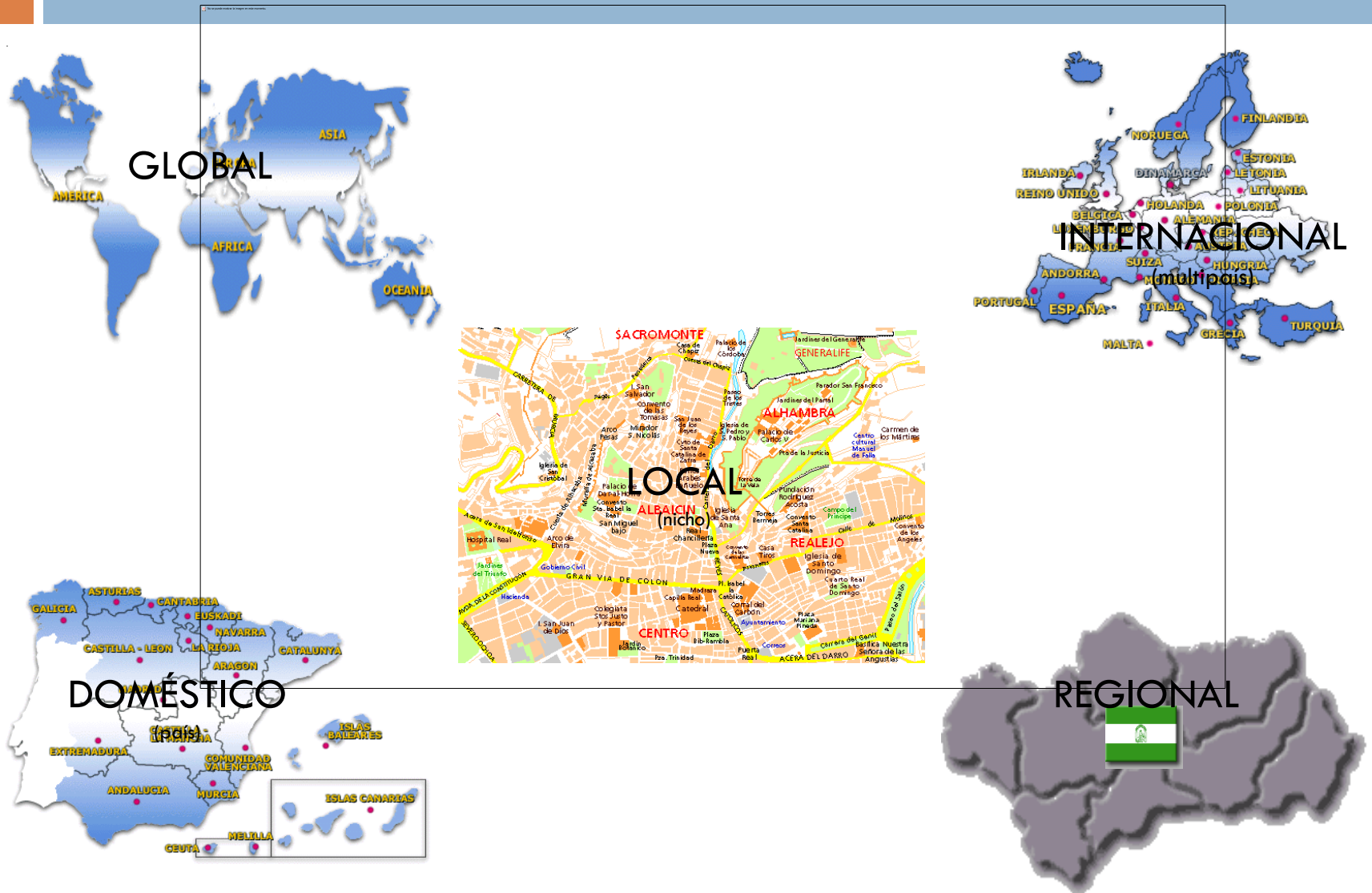
Conjunto de personas, grupos y organizaciones con las cuales la empresa tiene relaciones de intercambio y es dependiente para su viabilidad

Mintzberg (1984)

Todo aquello ajeno a la empresa como organización



Niveles del entorno



Modelo de negocio



Presencia internacional



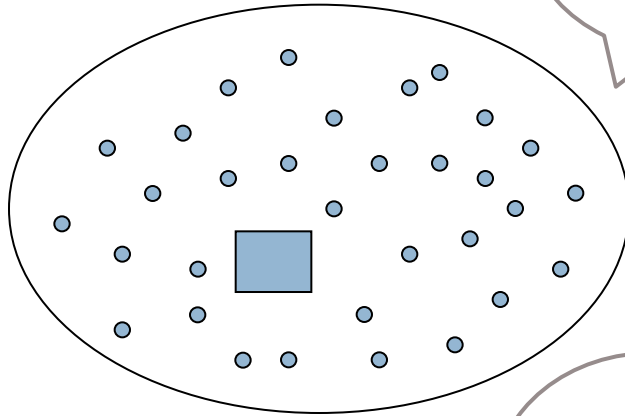
6.249 TIENDAS

Inditex está presente en 88 mercados de los cinco continentes con más de 7.000 tiendas

http://www.inditex.com/our_group/business_model

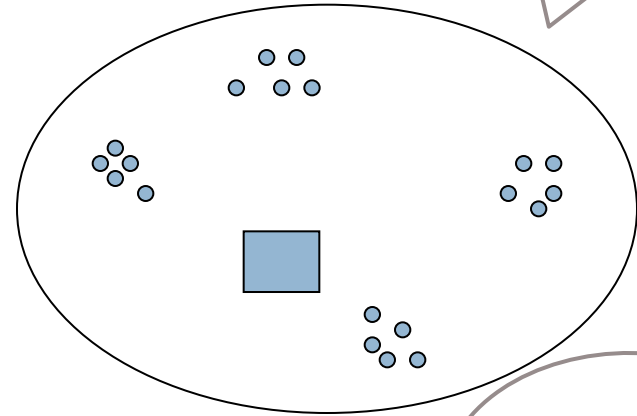
Tipos de entorno como conjunto de recursos

Estable-Aleatorio



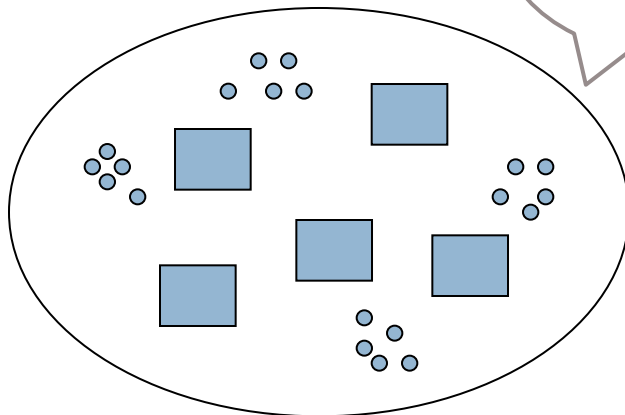
Tiendas de barrio

Plácido-Integrado



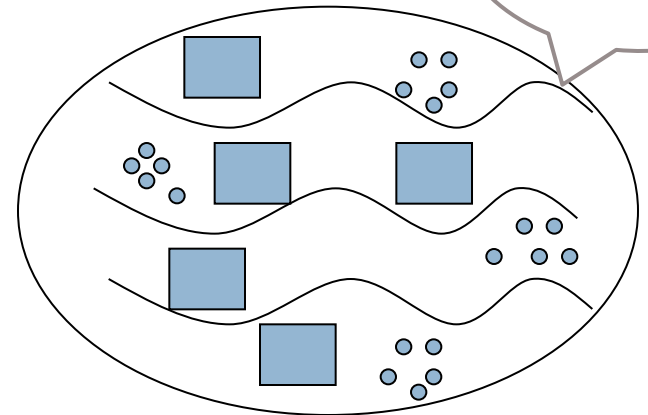
Silicon Valley o Boston

Inestable-Reactivo



Captar a los mejores

Turbulento

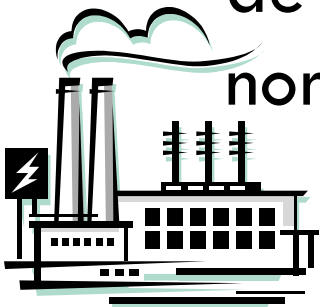


Países inestables

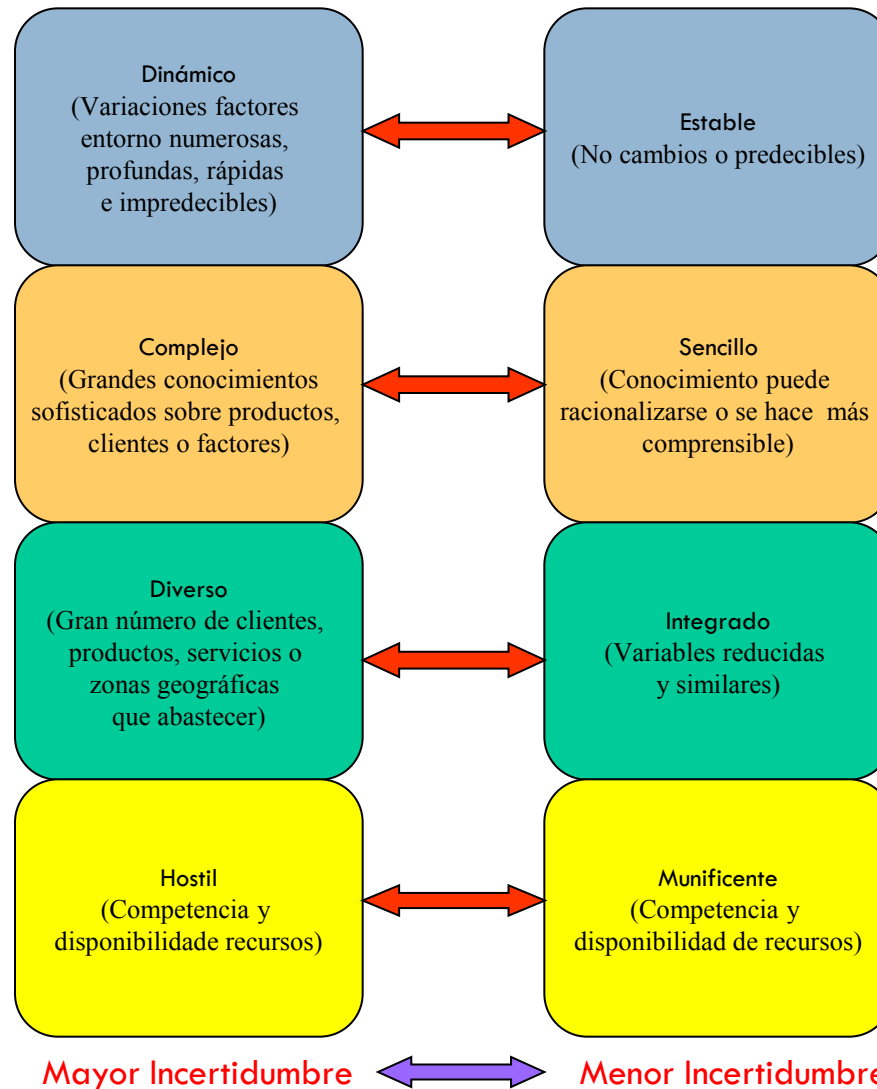
Entorno incierto

- Factores del entorno que afectan a una situación dada: se desconoce la competencia de la empresa
- Cuales serán las reacciones de los factores del entorno ante una determinada acción de la empresa: cambios en la demanda al cambiar el producto
- Como afectan los factores del entorno al resultado de la empresa: posibles perdidas ante un cambio

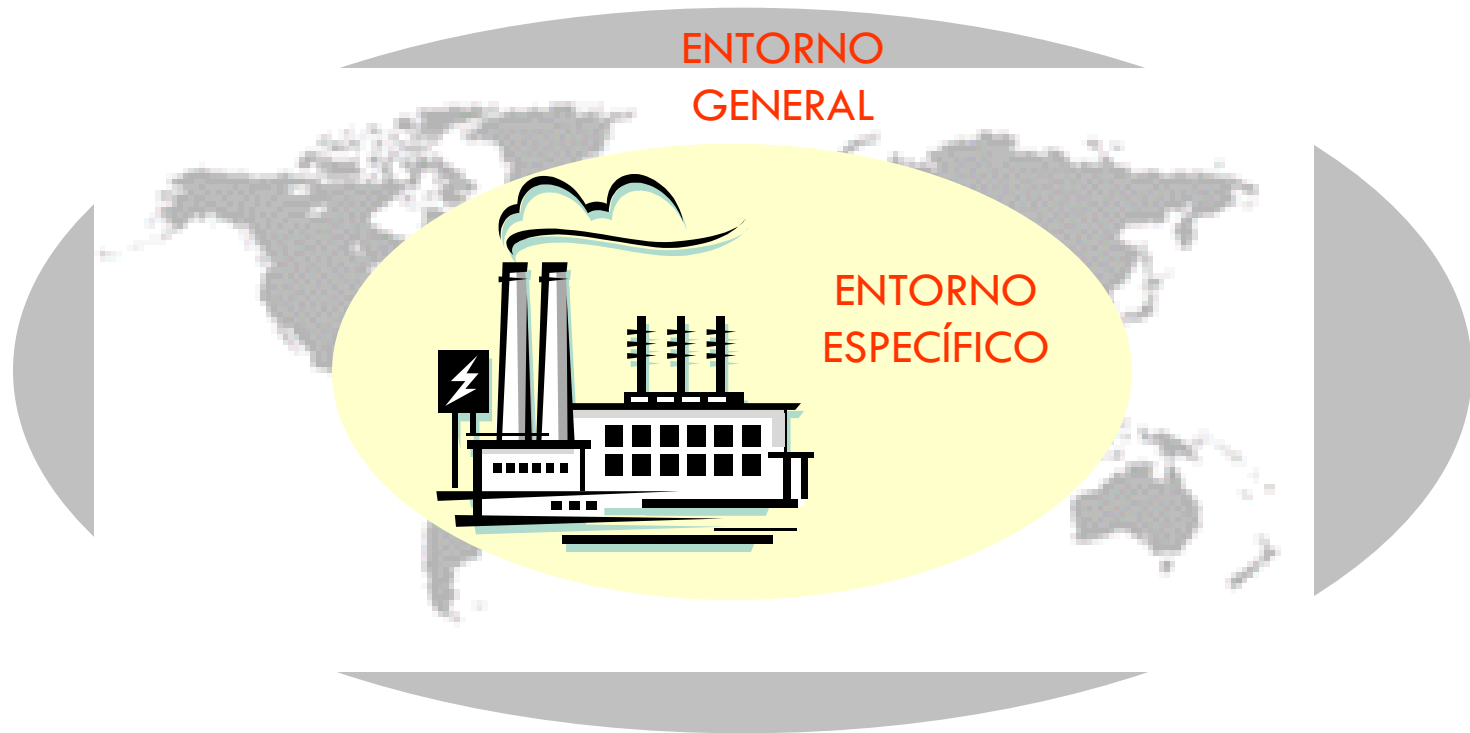
normativo



Características del entorno



Entorno general y específico



Dimensiones del entorno general

Relacionados con:

Nivel científico
Nivel tecnológico
Patentes,...etc.

Relacionados con:

Sistema político
Leyes civiles
Leyes fiscales
Leyes laborales,...etc.

Tecnológico

ENTORNO
GENERAL

Políticos-Legales

Económicos

Socio-Culturales

Relativos al marco económico
general

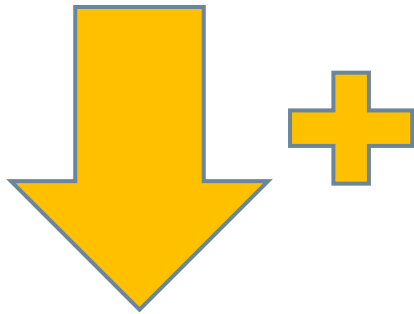
Coyuntura económica
Tipos de interés
Niveles de inversión
Inflación,... etc.

Vinculados a:

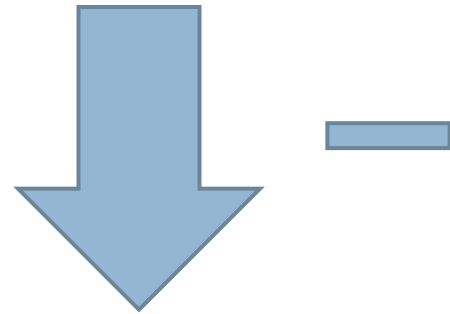
Antecedentes históricos
Ideologías, Valores sociales
Demografía
Nivel educativo,...etc.

Análisis PEST: Amenazas y Oportunidades

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



OPORTUNIDADES



AMENAZAS

Análisis PEST

Factores Principales	Efectos	
	A	O
Socioculturales <ul style="list-style-type: none"> •Factores demográficos: tamaño población, edad, formación, ingresos •Cultura: orígenes étnicos, afiliaciones religiosas •Índices de conflictividad social •Asociaciones ciudadanas, sindicatos 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Económicos <ul style="list-style-type: none"> •Renta per capita •Crecimiento de la renta •Tasa de desempleo •Tasa de inflación •Confianza del consumidor y del inversor •Balanza comercial y Balanza de Pagos •Salud financiera y política de los socios comerciales •Tasas de cambio de moneda 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> •Eficiencia de infraestructuras •Estructura de innovación y presupuestos de I+D •Tejido industrial •Productividad industrial •Nivel de desarrollo de nuevas tecnologías 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Político-Legales <ul style="list-style-type: none"> •Clima político •Estabilidad y riesgo político •Deuda del gobierno •Legislación laboral y fiscal •Legislación de seguridad en el empleo, leyes sindicales, leyes intelectuales •Legislación económico-administrativa-defensa de la competencia •Normativa técnico-industrial y sanitaria 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

A=Amenazas

O=Oportunidades

Análisis PEST

Ejemplo

Una vez hayamos terminado de analizar el entorno, a nivel macro (el nivel micro se realizaría posteriormente) de aquellas variables que mas afectan a nuestra empresa: político, económico, socio cultural, legal, medio ambiental, tecnológico, judicial....debemos organizar y priorizar todos los indicadores o factores de cada una de las áreas, estableciendo dos varemos de medición:

1.- Orden de relevancia del indicador.

2.- Probabilidad que tiene de causar un mayor efecto en nuestro entorno, sector o empresa.

A modo de ejemplo imaginemos que estamos desarrollando el plan de marketing de un campo de golf situado en la provincia de Málaga, hemos analizado el entorno, extraído los indicadores

Análisis PEST

POLITICO	ECONOMICO
<p>1 Plan ahorro del Gobierno: supondrá un ahorro de 50.000 millones de euros entre 2010 y 2013 acelerando la consolidación fiscal y reduciendo el déficit público al 6% del PIB.</p> <p>2 La no continuidad del actual Presidente.</p> <p>3 Las elecciones municipales del mes de mayo pueden cambiar sensiblemente el panorama nacional.</p>	<p>1 Lenta recuperación económica prevista para 2011.</p> <p>2 Mantenimiento de la tasa de paro en torno al 20%.</p> <p>3 El déficit público crecerá hasta el 6,9%, 0,9 puntos más que lo previsto.</p> <p>4 España pierde poder adquisitivo ocupando la 15 posición en la comunidad europea.</p>
SOCIO CULTURAL	LEGAL / MEDIOAMBIENTAL
<p>1 El Presupuesto destinado a cultura ha disminuido para el 2011 en un 12,3% con respecto al pasado año.</p> <p>2 España crece un 1% alcanzando los 52,6 millones de turistas. Se sitúa como cuarta potencia mundial.</p> <p>3 La promoción de España como destino turístico aumento su presupuesto un 20% en los dos últimos años.</p>	<p>1 Decreto regulatorio campos de golf.</p> <p>2 Campos de Golf puntos de interés turísticos.</p> <p>3 Fuerte inversiones para cumplir los condicionantes.</p> <p>4 La importancia del marco medio ambiental: cuidado zonas verdes, agua...</p>
TECNOLOGICO	
<p>1 La tasa de penetración móvil en España se sitúa en el 121,8%. España está a la cabeza en cuanto al uso de internet desde el teléfono móvil.</p> <p>2 El uso de Internet por parte de los ciudadanos españoles está aumentando al mismo ritmo que la media de la UE.</p> <p>4 La revolución de las redes sociales y el giro hacia una sociedad donde ya se habla de nativos digitales e inmigrantes digitales, social media, hace indispensable el desarrollo de estrategias para un entorno on-line, apoyadas en nuevos dispositivos, multiplataforma, con diferentes tecnologías para públicos especializados.</p>	

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLITICO	La no continuidad del actual Presidente.			X		
	Las elecciones municipales mes de mayo		X			
	Plan ahorro del Gobierno.			X		
ECONOMICO	Lenta recuperación económica 2011.		X			
	Mantenimiento tasa paro 20%.			X		
	El déficit público en un 6,9%.	X				
	España pierde poder adquisitivo			X		
SOCIO CULTURAL	Presupuesto cultura ha disminuido 12.3%			X		
	España cuarta potencia turística mundial.					X
	La promoción turística de España aumento presupuesto 20%					X
TECNOLOG.	La tasa de penetración móvil en España en 121,8%, a la cabeza en uso internet teléfono móvil.				X	
	Uso Internet está aumentando al mismo ritmo que la media de la UE				X	
	Redes sociales y social media, estrategias on-line, nuevos dispositivos..					X

Análisis PEST

Ejemplo

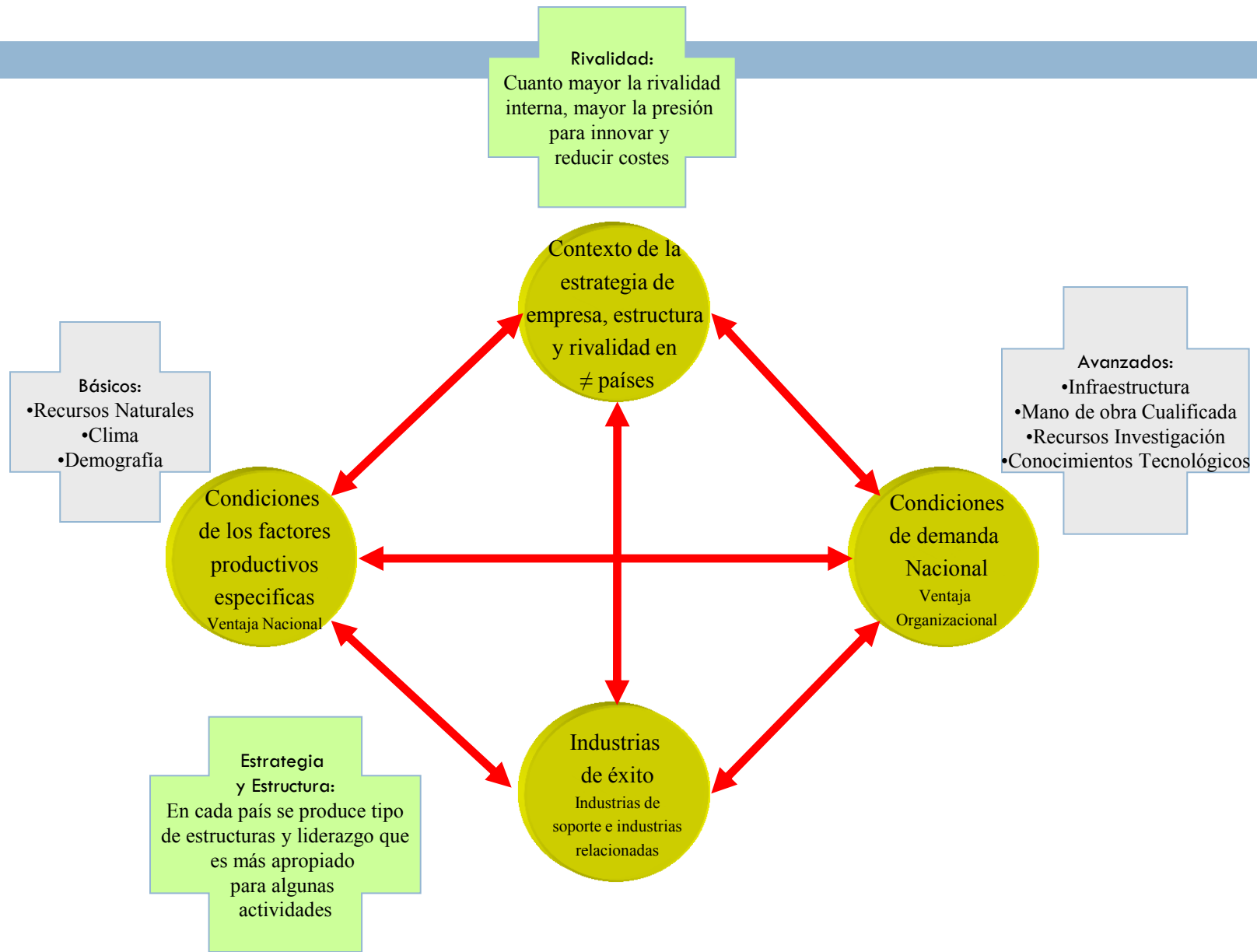
Podemos concluir este análisis PEST, estableciendo que de las 17 principales variables, tan solo una es muy negativa, tres son negativas, cinco son indiferentes, cuatro son positivas y cuatro son muy positivas.

Lo que presupone, a priori, un escenario con una tendencia positiva. Esto se traduce en una lenta recuperación económica de España, que sumada a la recuperación moderada del resto del mundo (especialmente la Unión Europea a excepción de Grecia), plantean un nuevo escenario económico y social no recesivo.

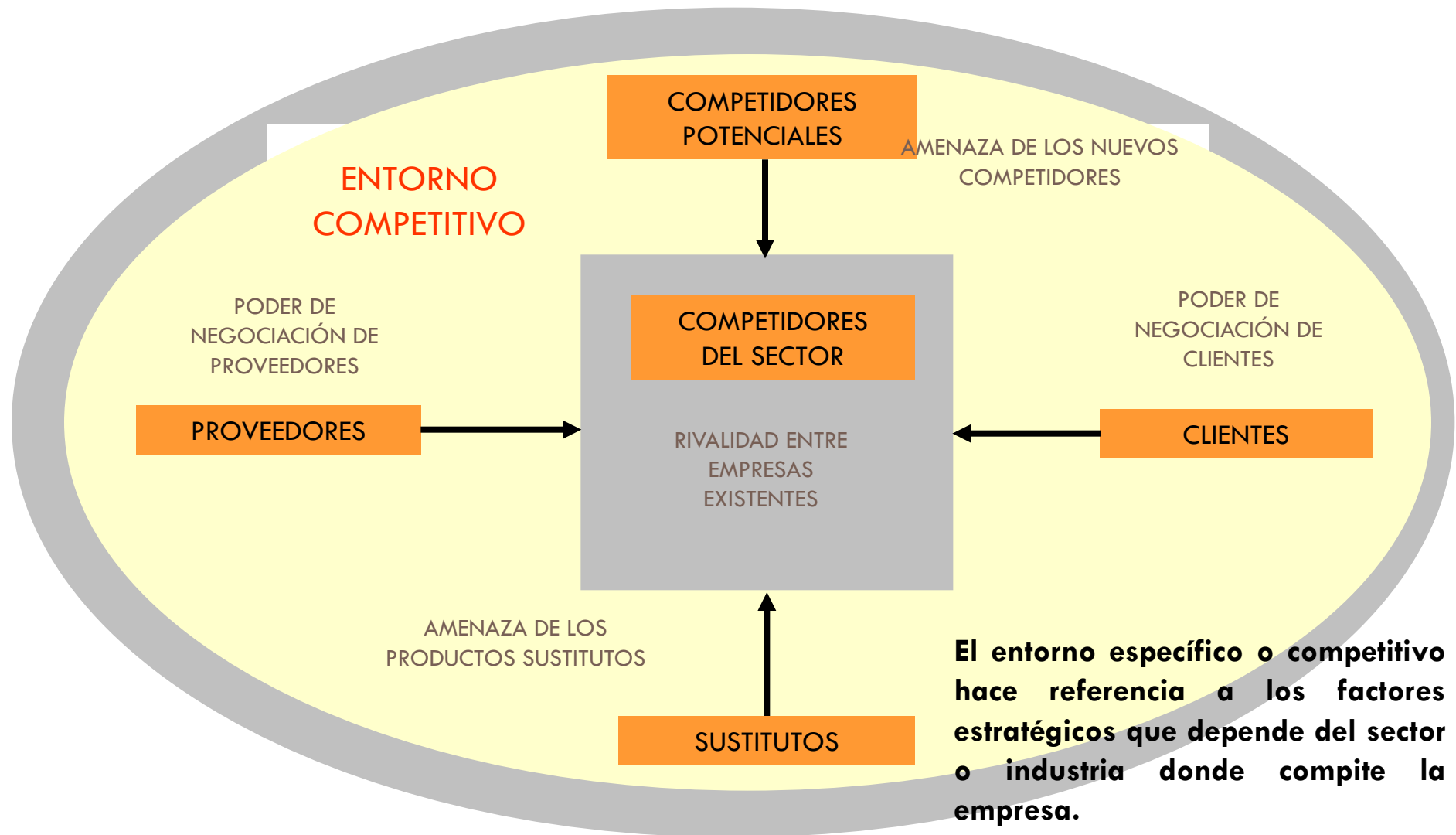
Consecuencia de este entorno económico se está produciendo una progresiva recuperación del turismo internacional hacia España (con un mayor impulso derivado de las crisis de la costa norte africana), lo que nos conduce a un escenario de relativa prudencia y mantenimiento para las empresas del sector del golf español.

La tendencia futura previsible nos indica que dentro de un año el entorno será cada vez más estable y positivo, y por tanto el crecimiento volverá a surgir, aunque no en los mismos ratios que años anteriores. Esto será posible por la suma de más factores...

Diamante de Porter

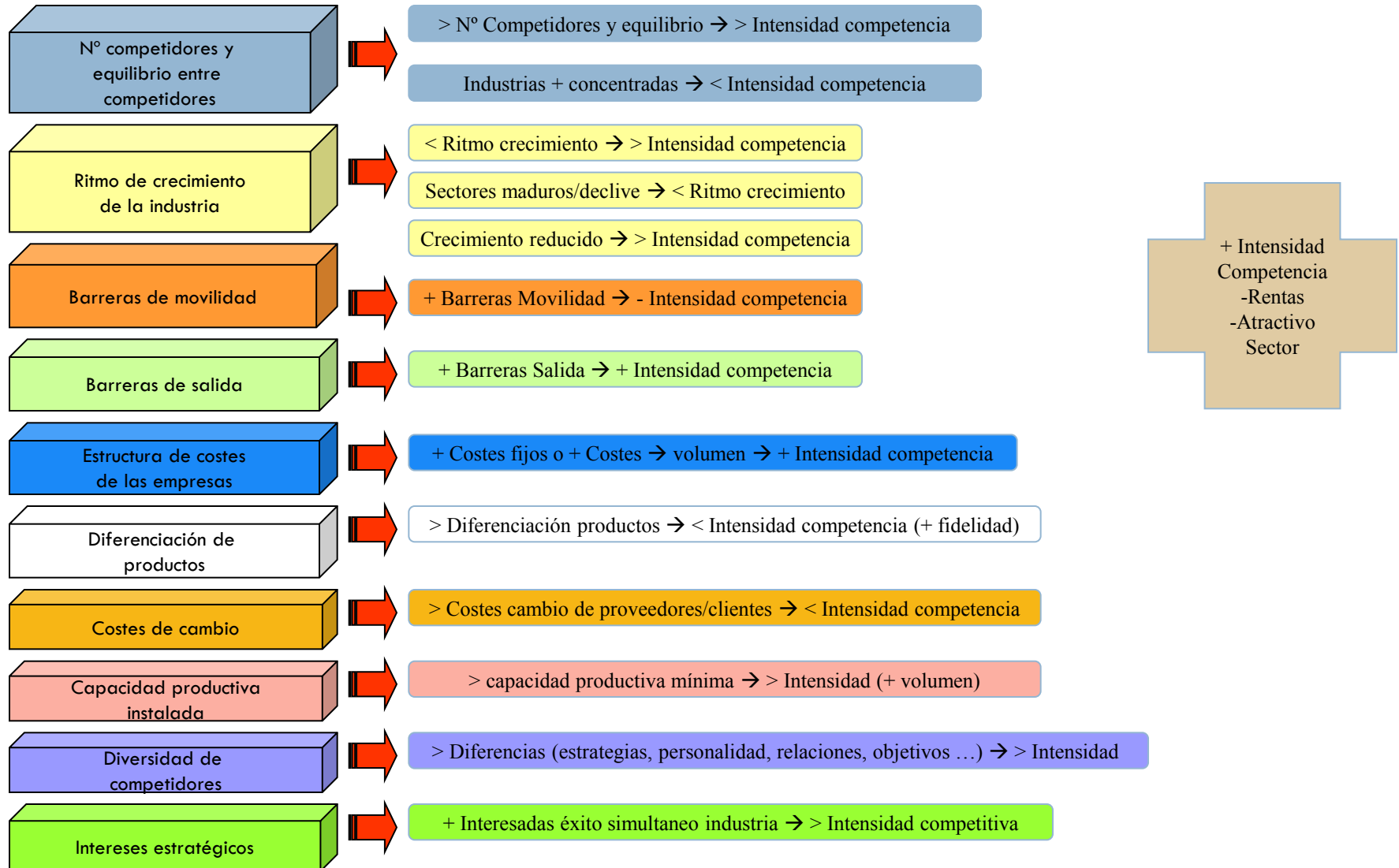


Modelo de las 5 fuerzas competitivas del entorno específico



Intensidad de la competencia:

Factores estructurales

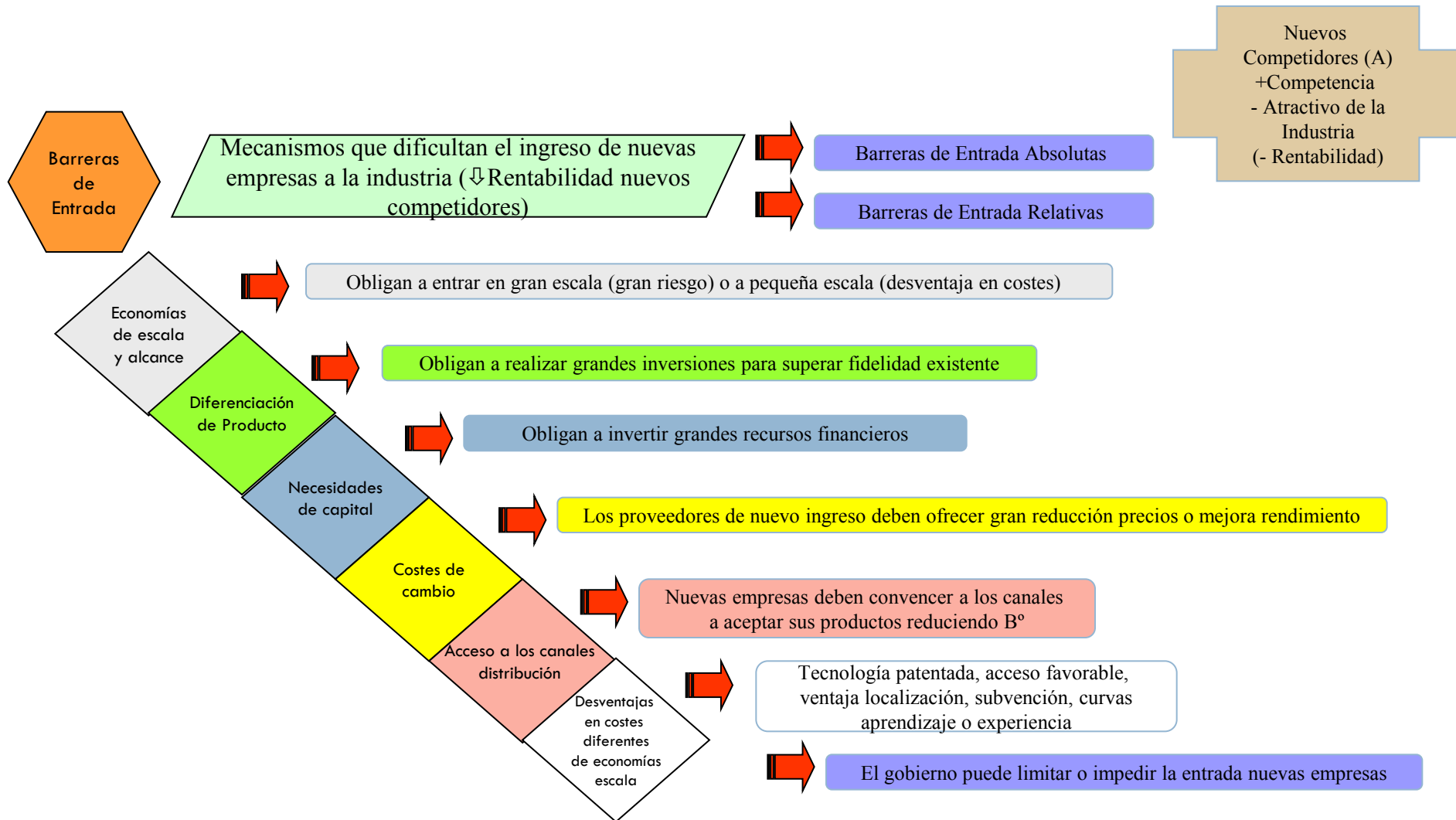


- **International Consolidated Airlines Group, S.A**, también conocida como **International Airlines Group** o simplemente **IAG** es una compañía Holding resultado de la fusión de Iberia LAE, British Airways, Aer Lingus y Vueling
- con una flota de 523 aviones y vuela a 248 destinos, transportan conjuntamente aproximadamente 88 millones de pasajeros al año

Reacción a la guerra de precios de Ryanair y EasyJet tras el 11 S

Competidores potenciales

Barreras de Entrada



Poder de negociación: proveedores y clientes

Poder negociador de los
proveedores y clientes de la
empresa

+ Poder
– Atractivo industria

PROVEEDORES	CLIENTES
<i>Proveedores concentrados</i>	<i>Clientes concentrados</i>
<i>Compra de pequeños volúmenes</i>	<i>Compra de grandes volúmenes</i>
<i>Productos diferenciados</i>	<i>Productos no diferenciados</i>
<i>Altos costes de cambio</i>	<i>Bajos costes de cambio</i>
<i>No existen productos sustitutivos</i>	<i>Existen productos sustitutivos</i>
<i>Productos no almacenable</i>	<i>Producto almacenable</i>
<i>Producto importante para el cliente</i>	<i>Producto poco importante para el cliente</i>
<i>El proveedor tiene información total</i>	<i>El comprador tiene información total</i>

Resumen

- Se enfatiza la importancia de comprender el valor estratégico para la organización de su entorno, analizando el concepto, sus límites y sus niveles de referencia o alcance diferenciando entre global, internacional, país, regional y local.
- Se identifican las características o atributos del entorno (naturaleza) en base a sus 4 dimensiones estabilidad-dinamismo, simplicidad-complejidad, integración-diversificación y munificencia-hostilidad.
- Se diferencia entre entorno general y específico. En el entorno general se analiza los factores económicos, socio-culturales, políticos-legales y tecnológicos y se profundiza en el análisis estratégico PEST y en el Diamante de Porter. En el entorno específico se describe el modelo de las 5 fuerzas competitivas.