

TEMA 6: EL ENTORNO DE LA EMPRESA

Ingeniería, Empresa y Sociedad
1º Grado en Informática, Curso 2014/2015

Índice del tema

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

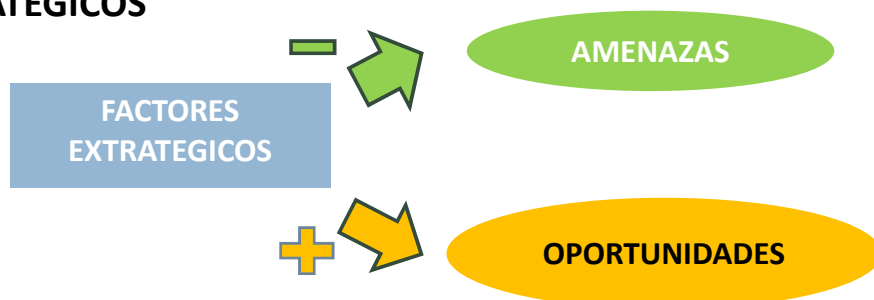
Objetivos

- 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 entorno general y específico, y sus dimensiones.
- Comprender la importancia del entorno general y específico para la empresa.
- Conocer los análisis que de las dimensiones de estos dos tipos de entorno se pueden hacer:
 - ▣ Aprender a elaborar un análisis del entorno general → PEST
 - ▣ Aprender a elaborar un análisis del entorno específico → Las 5 fuerzas competitivas de Porter.

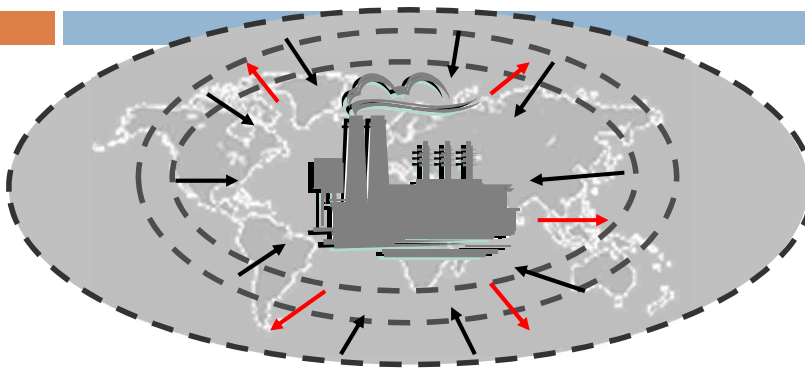
Definición de entorno

“Conjunto de factores que, siendo **externos** a la empresa, tienen o pueden tener **incidencia** en sus actuaciones y/o **sobre** sus **resultados**”.

1. La empresa no controla los factores del entorno (no está en su ámbito interno de actuación). *Puede influir, pero no controlar.*
2. Formado por todos los factores que pueden incidir, en el presente o en el futuro, en sus actuaciones y/o resultados → **FACTORES ESTRATÉGICOS**



Definición de entorno



Límites entre la empresa y el entorno

Límites: función de filtro

Límites no son fácilmente observables

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

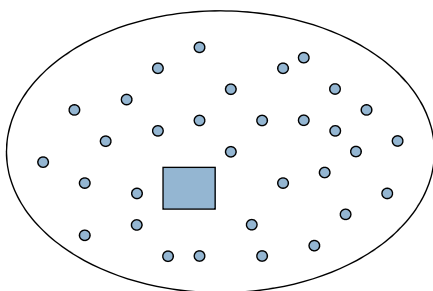


Características del entorno

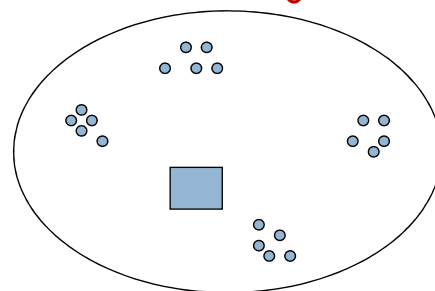
- Para conocer cómo interactúa el entorno con la empresa es necesario identificar las **características o atributos** que definen unos entornos frente a otros.
- Las características del entorno son los atributos del entorno a los que se enfrenta la empresa. Existen 2 perspectivas:
 1. El entorno como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

Tipos de entorno, perspectiva del entorno como fuente de recursos

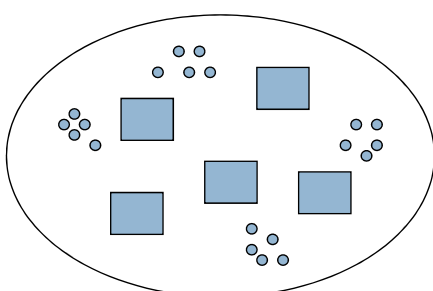
Estable-Aleatorio



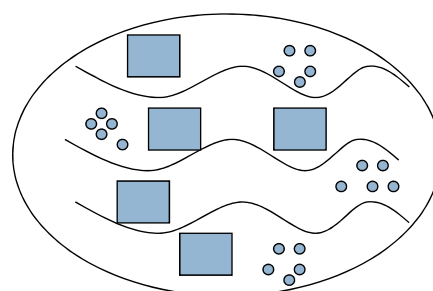
Plácido-Integrado



Inestable-Reactivo



Turbulento



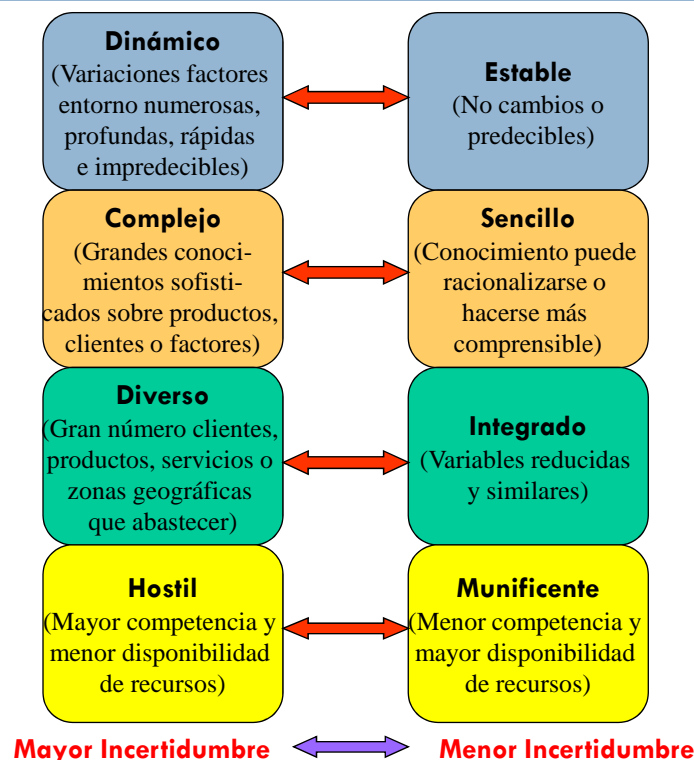
Perspectiva del entorno como fuente de incertidumbre

Desde esta perspectiva se considera que el entorno es una **fuentes de información** para tomar decisiones → ¿qué nivel de incertidumbre perciben los directivos?

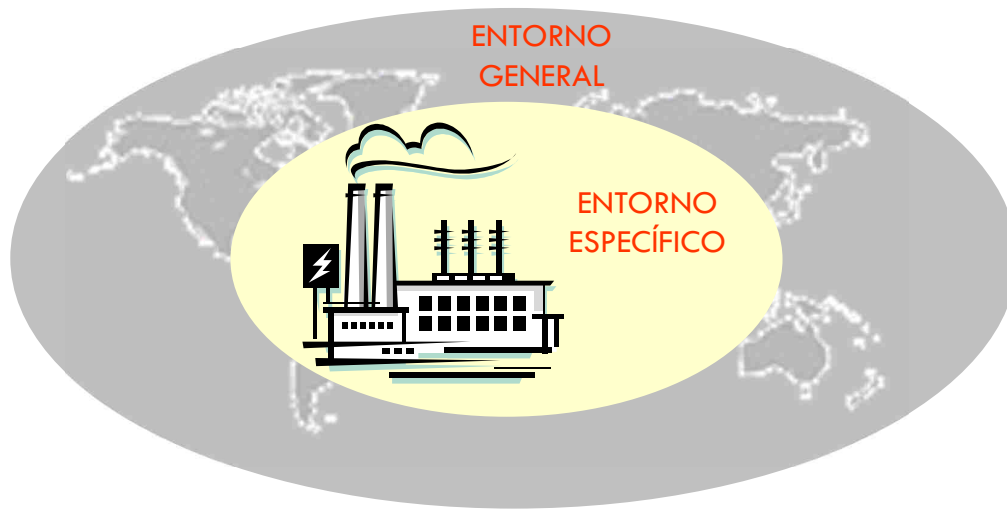
Un **entorno es incierto** cuando no hay información (o es difícil de predecir) en relación a:

- 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?

Características del entorno



Entorno general y específico



Dimensiones del entorno general



Factores del entorno general

ECONÓMICOS

- PIB
- Tipos de interés
- Inflación
- Evolución tipos cambio
- Evolución empleo, tasas de paro
- Ciclos económicos
- Expectativas de crecimiento, ahorro e inversión

POLÍTICO-LEGALES

- Sistema político
- Transparencia y corrupción
- Estabilidad gobierno
- Legislación comercial
- Reformas laborales
- Medidas fiscales
- Política medioambiental *

TECNOLÓGICOS

- Nivel de desarrollo tecnológico
- Uso de TIC en empresas
- Ayudas gub. a I+D
- % Gasto público en I+D
- Infraestructuras en red eléctrica.
- Infraestructuras en carreteras, aeropuertos, hospitales
- % ventas empresas a I+D
- número investigadores, % investigadores sb. poblac.
- nº patentes (solicitadas anualmente)

ECOLÓGICOS

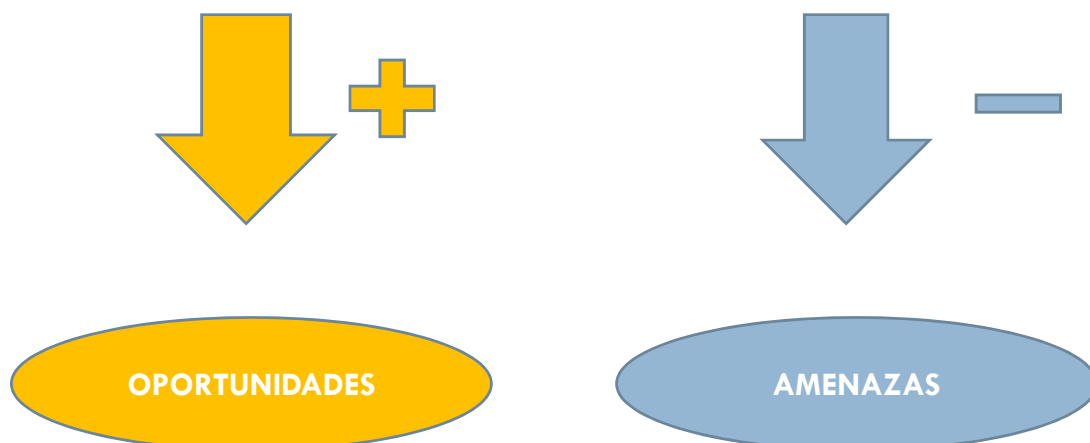
- Uso de mp naturales
- Tasas ecológicas
- Coste del reciclaje
- Uso de energías (no) renovables

SOCIO-CULTURALES

- Variables demográficas
- Cambios sociales
- Variables culturales

Análisis PEST: Amenazas y Oportunidades

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



Etapas en un análisis PEST

Paso 1: Delimitación de los factores <u>estratégicos</u> del entorno	<p>La evolución económica: ¿puede tener una incidencia significativa sobre los resultados de la empresa?</p> <p>Del marco económico: ¿qué variables pueden tener una mayor incidencia sobre sus resultados?</p>
Habrà que concretar cuáles son esas variables...	
Paso 2: Descripción de la evolución de los factores estratégicos del entorno	¿Qué evolución se puede esperar de los factores económicos en el plazo de análisis?
Paso 3: Valoración y jerarquización de oportunidades y amenazas	En el plazo de análisis: ¿las consecuencias de la evolución de los factores económicos estratégicos en la empresa son positivas (oportunidades) o negativas (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"/>

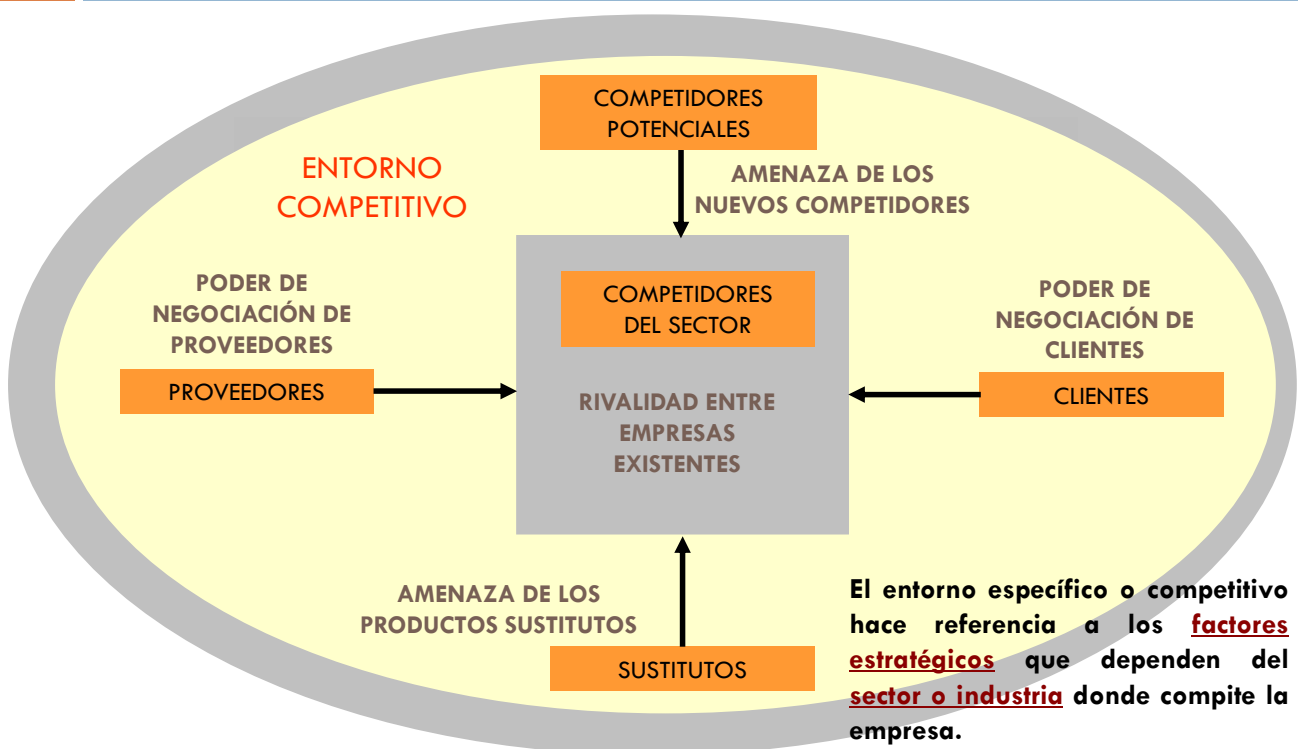
A=Amenazas

O=Oportunidades

Consideraciones al hacer un análisis PEST

- 1) NO TODOS LOS FACTORES SON ESTRATÉGICOS.
Algunos factores sólo afectan a determinadas empresas, a pesar de ser analizados en el entorno general.
- 2) Los factores pueden ser fuente de OPORTUNIDADES y de AMENAZAS A LA VEZ para DISTINTOS ACTORES.
- 3) La finalidad de un análisis PEST **no es describir a un país** desde el punto de vista económico, social, político o tecnológico, sino que su objetivo es conocer las **oportunidades y amenazas** que el contexto puede significar para la supervivencia y desarrollo de una empresa concreta.

Modelo de las 5 fuerzas competitivas del entorno específico (Porter)

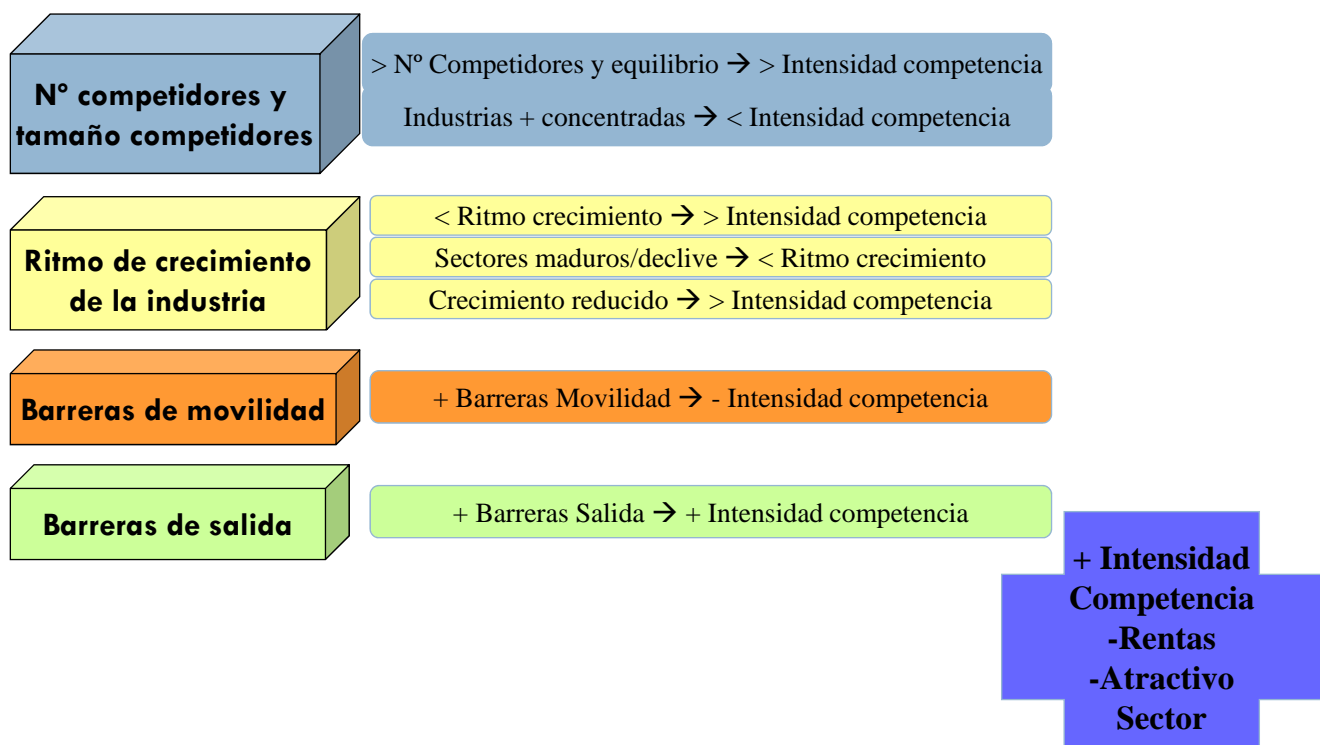


1. Rivalidad competidores existentes

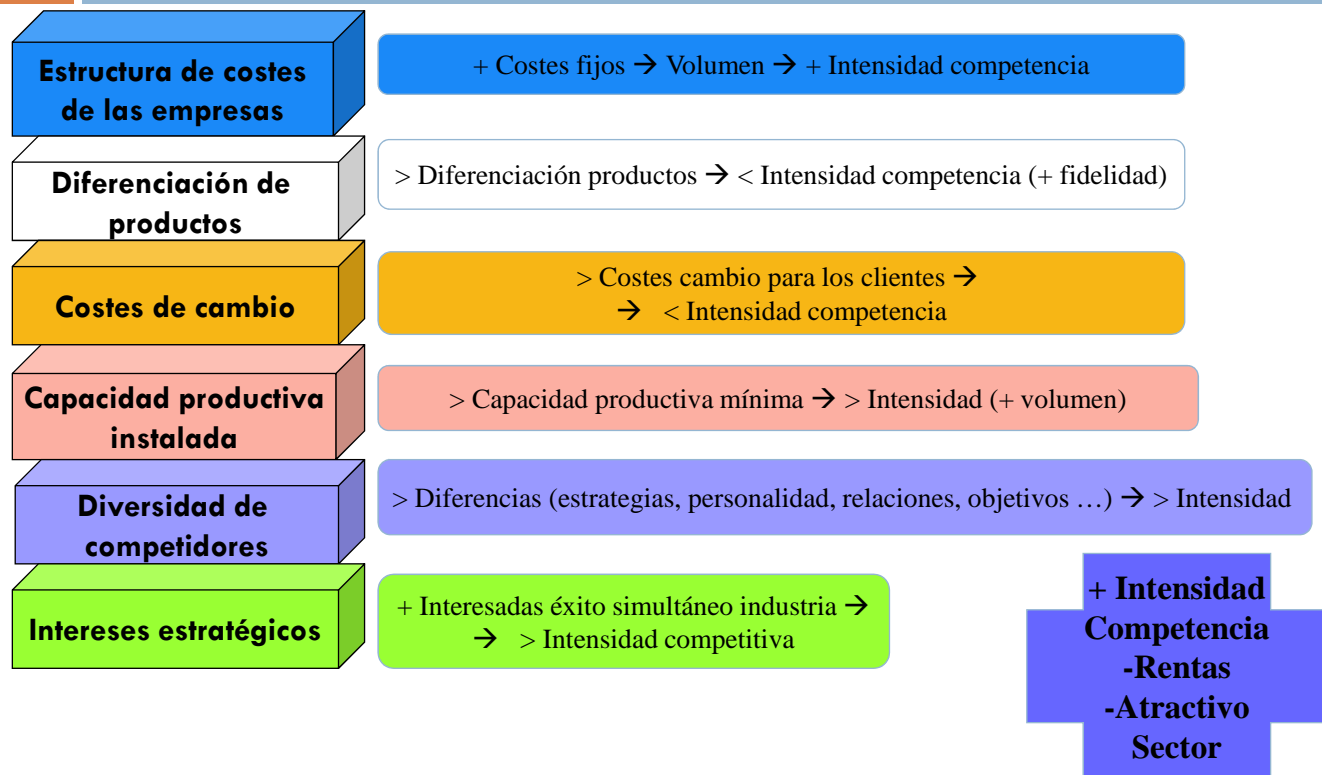
Grado de rivalidad entre los competidores
ya instalados en el sector.

- 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 barreras de movilidad y barreras de salida en el sector.
- Capacidad productiva instalada.

Factores intensidad de la competencia actual (i)



Factores intensidad de la competencia actual (ii)



2. Amenaza de nuevos competidores

Consiste en evaluar la posibilidad de que **nuevas empresas puedan entrar a competir** en un sector.

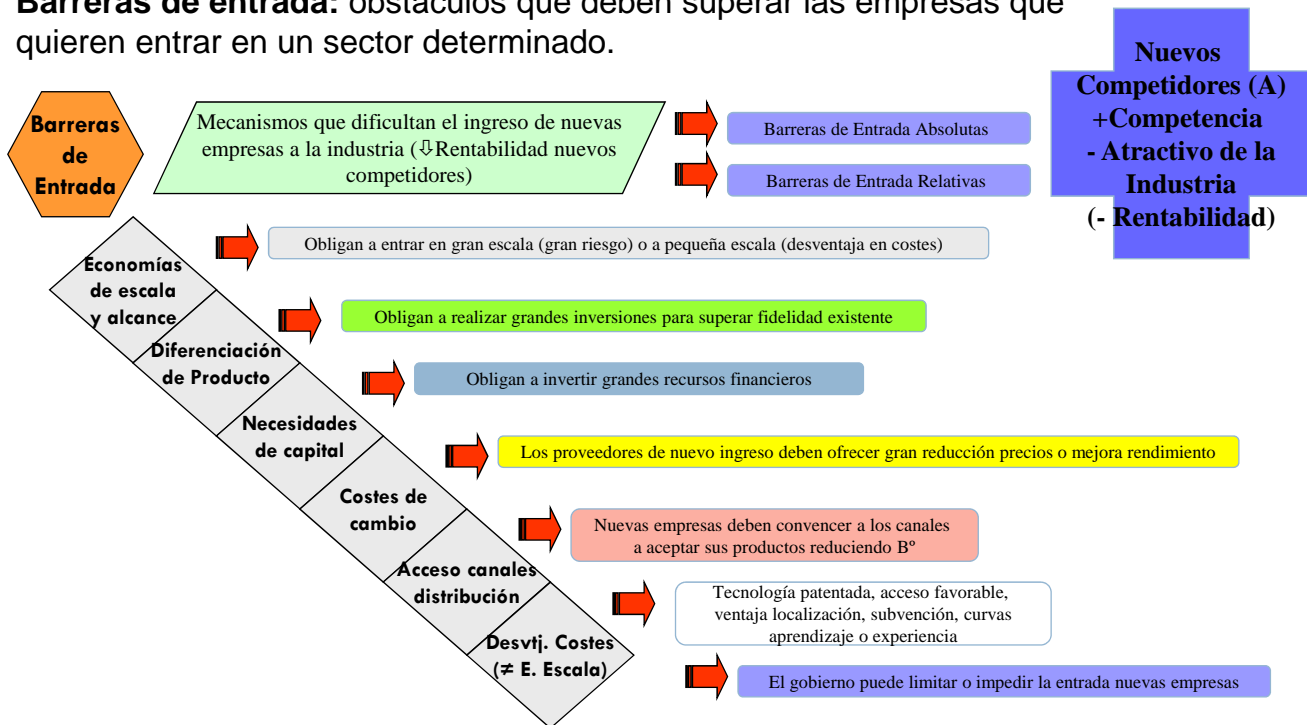
Cuando existe una elevada amenaza de nuevos entrantes significa que van a entrar a competir nuevas empresas y, por tanto, los **beneficios de las empresas existentes pueden verse disminuidos**.

→ 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.

Barreras de Entrada

Barreras de entrada: obstáculos que deben superar las empresas que quieren entrar en un sector determinado.



3. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos / sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que las que satisface el producto de la empresa, pero usando una tecnología (o materias primas) alternativa.

Ej: aceite de oliva vs. aceite de girasol

Ej: Whatsapp vs. SMS

.

.

.

¿Más ejemplos?

Productos sustitutivos

- Cuantos **más productos sustitutivos** existan, menor será el atractivo del sector, pues **decrecen las expectativas de obtener rentas superiores** en la industria.
- 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.
 2. Los precios relativos.
 3. La obsolescencia que los productos sustitutos suponen a los existentes.
 4. Costes de cambio por consumir productos alternativos.

4. Poder de negociación de 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 de nuestra empresa para el proveedor.
- Amenaza de **integración vertical hacia delante** por parte del proveedor.
- Importancia del producto/servicio del proveedor sobre el coste final de nuestro producto.

Hechos que afectan al poder de negociación de los proveedores:	El poder de los proveedores AUMENTA	El poder de los proveedores DISMINUYE
Cuantos más proveedores tenga un sector y cuanto más fragmentado esté su sector...		
Cuando los productos/servicios que ofrecen los proveedores están altamente diferenciados...		
Cuando existen buenos sustitutos al producto/servicio que ofrece el proveedor...		
Si el sector en el que opera nuestra empresa no representa una alta cifra de ventas para los proveedores...		
Cuando existe alta probabilidad de integración vertical hacia delante por parte del proveedor...		
Cuando el producto/servicio del proveedor supone un alto porcentaje sobre el coste final de nuestro producto/servicio...		

5. Poder de negociación de 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.

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

Hechos que afectan al poder de negociación de los clientes:	El poder de los clientes AUMENTA	El poder de los clientes DISMINUYE
Cuanto más clientes tenga un sector y cuanto más fragmentado esté dicho sector...		
Cuando los productos/servicios que ofrece nuestra empresa están altamente diferenciados...		
Cuando existen buenos sustitutos al producto/servicio que ofrece nuestra empresa...		
Cuando existe alta probabilidad de integración vertical hacia atrás por parte del cliente...		
Cuando el cliente está altamente informado sobre el producto/servicio de la empresa...		

Poder de negociación: proveedores y clientes

+ 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>Amenaza real integración hacia adelante</i>	<i>Amenaza real de integración hacia atrás</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>

