

INGENIERÍA, EMPRESA Y SOCIEDAD

TEMA 6: El entorno de la Empresa.

Rodrigo Martín Rojas (rodrigomr@ugr.es)
Área de Organización de Empresas
Universidad de Granada.

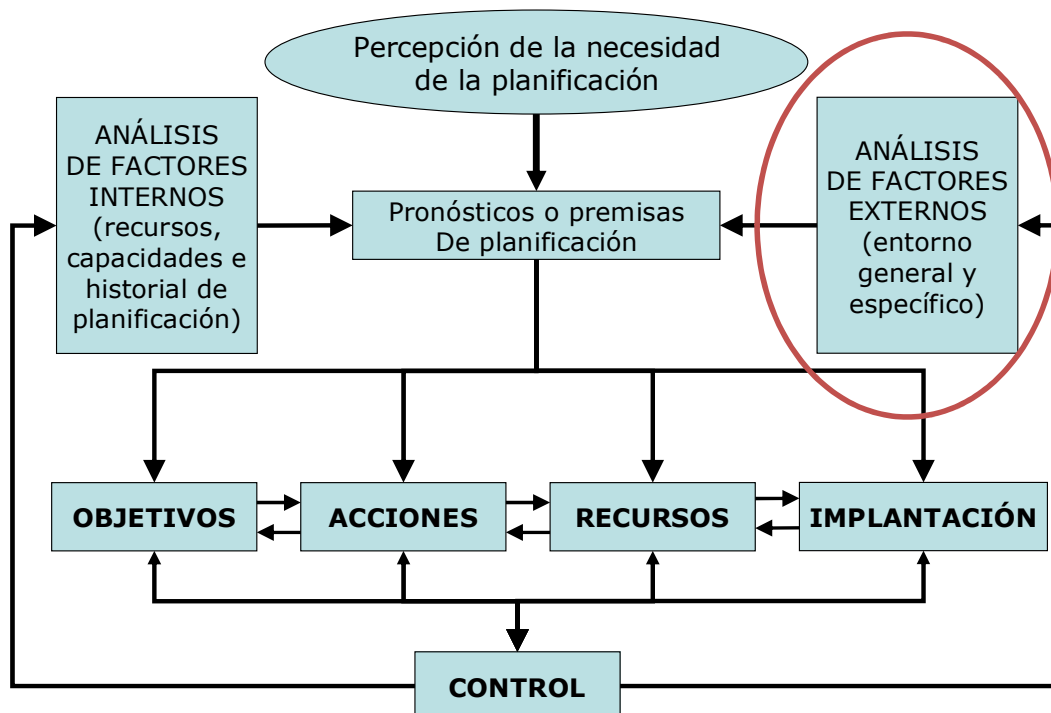
Estructura.

- Parte I: Conceptos Básicos de la Dirección de Empresas.
 - ✓La empresa y la dirección de empresas.
 - ✓El empresario, la dirección y el gobierno de la empresa.
 - ✓Objetivos, planificación y control.
 - ✓La función de organización.
 - ✓El comportamiento humano en la empresa.
- Parte II: Aspectos generales del análisis estratégico de la empresa.
 - ✓El entorno de la empresa.
 - ✓La dirección estratégica.
- Parte III: La dirección de los subsistemas funcionales.
 - ✓La dirección de la producción.
 - ✓La dirección financiera.
 - ✓La dirección de recursos humanos.
 - ✓La dirección de Marketing.

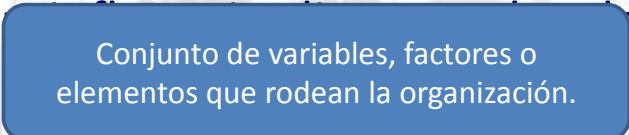
Estructura.

- 6.1. Definición de Entorno.
- 6.2. Características del Entorno.
- 6.3. Análisis del Entorno General.
- 6.4. Análisis del Entorno Específico.
- 6.5. Referencias.

0. Introducción: El entorno empresarial.



6.1. Definición de entorno.

- Concepto impreciso con componentes muy heterogéneos.
- Los hay con respecto a la organización y otros de más allá de ella.

- Entorno general y específico:
 - Análisis PEST, Incide más indirectamente, potencialmente sobre la organización. Es menos interesante pero importante.
 - Diamante de Porter. Incide de forma directa en las variables organizativas y resultados.

6.1. Definición de Entorno.

El entorno organizativo recoge todos aquellos factores y elementos que, sin pertenecer a la organización, influyen en su comportamiento. Se divide en:

🌐 ENTORNO GENERAL: Recoge todos los elementos y magnitudes que ejercen influencia sobre grandes conjuntos de organizaciones que operan en el mismo ámbito geográfico

🌐 ENTORNO ESPECÍFICO: Se refiere a todas las circunstancias externas que influyen en determinados grupos de entidades con características muy similares, básicamente, desarrollar la misma actividad

6.1. Definición de entorno



6.1. Definición de entorno.

Sistema socioeconómico en el que esta inmersa la empresa

- Las empresas sobreviven si se pueden adaptar al entorno
- Las empresas tienen éxito si tienen capacidad de respuesta a lo que sucede en el entorno
- Todos los elementos que la empresa necesita los toma del entorno

Estructura.

- 6.1. Definición de Entorno.
- 6.2. Características del Entorno.
- 6.3. Análisis del Entorno General.
- 6.4. Análisis del Entorno Específico.

6.2. Características del entorno

- ✓ Tasa de cambio. Es la tasa a la cual la empresa y su entorno cambian.
 - ✓ Entorno estable. La tasa de cambio de las empresas y su entorno es baja.
 - ✓ Entorno dinámico. La tasa de cambio de las empresas y su entorno es alta y rápida.
- ✓ Complejidad. Se refiere al número e intensidad de factores en el ambiente externo que afectan la empresa.
 - ✓ Entorno simple. Tiene pocos factores en el ambiente que afectan a la empresa.
 - ✓ Entorno complejo. Muchos elementos que afectan a la empresa.
- ✓ Escasez de recursos. Es la abundancia o falta de escasez de recursos en el ambiente externo de una organización.
 - ✓ Entorno munificente: Hay recursos para todos.
 - ✓ Entorno hostil: Se compete por conseguir recursos.
- ✓ Incertidumbre. Es el grado en el cual los administradores pueden entender o predecir los cambios externos y tendencias que afectan sus negocios.
 - ✓ Entornos muy inciertos.
 - ✓ Entornos poco inciertos o certeros.

6.2. Características del Entorno.

TIPOS DE ENTORNO.

Análisis Interno: Recursos, capacidades e historial de planificación.

Análisis Externo: Entorno general y específico:

- **Entorno Genérico.** Afecta a todas las empresas de una sociedad.
- **Entorno Específico.** Comprende todos los elementos que son importantes o afectan el logro de los objetivos de la empresa.

ALGUNOS COMPONENTES DEL ENTORNO GENERICO

Factores económicos

- Asignación de recursos
- Nivel de desarrollo
- Disponibilidad y distribución de rentas
- Tasas de crecimiento
- Evolución de los precios
- Política económica

Factores político-legales

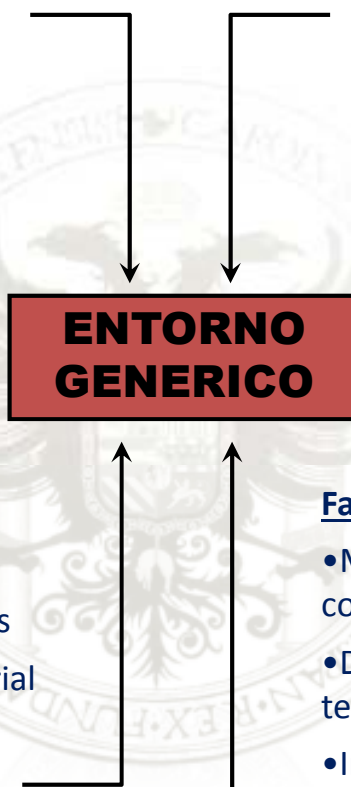
- Sistema político
- Regulaciones gubernamentales
- Promoción actividad empresarial

Factores socioculturales

- Pautas culturales
- Nivel educativo
- Variables demográficas
- Distribución de la renta

Factores tecnológicos

- Madurez de las tecnologías convencionales
- Disponibilidad y acceso a la tecnología
- Innovación tecnológica.



Estructura.

- 6.1. Definición de Entorno.
- 6.2. Características del Entorno.
- 6.3. Análisis del Entorno General.
- 6.4. Análisis del Entorno Específico.
- 6.5. Referencias.

6.3. El Entorno General.

✓ Entorno político-legal.

Acciones de los gobiernos y administraciones públicas que afectan al mercado en el que opera la empresa.

- Mercado laboral
- Política fiscal
- Medidas de fomento de la innovación
- Medidas de fomento de la internacionalización, etc.

6.3. El Entorno General.

✓ Entorno económico.

Condicionantes que, tanto desde un punto de vista nacional como internacional, controlan las posibilidades de actuación de la propia empresa.

- Crecimiento económico
- Tipo de interés
- Inflación
- Tipos de cambio
- Otras: tasa de desempleo, déficit público, política fiscal y tributaria, etc.

6.3. El Entorno General.

✓ Entorno sociocultural.

La empresa desarrolla su actividad dentro de una sociedad cuyas características deben ser tenidas en cuenta.

- Condiciones demográficas: tasas de natalidad y mortalidad, población rural o urbana, etc.
- Aspectos culturales: condicionantes de costumbres, usos y modas
- Aspectos sociológicos: estilos de vida, papel mujer, etc.

6.3. El Entorno General.

✓ Entorno tecnológico.

Altera el entorno de acción de la empresa

- Influencia de la tecnología sobre la empresa:
 - ✓ Modificación de las formas de negocio, estructura y modos de atención al cliente (ej.: comercio electrónico)
- Velocidad de cambio de la tecnología:
 - ✓ Adaptación a los cambios tecnológicos para poder sobrevivir en el mercado

Estructura.

- 6.1. Definición de Entorno.
- 6.2. Características del Entorno.
- 6.3. Análisis del Entorno General.
- 6.4. Análisis del Entorno Específico.
- 6.5. Referencias.

6. 4. Análisis del Entorno Específico: ¿Como delimitar el entorno relevante para la empresa?

¿Qué empresas hay que tener en cuenta en el análisis del entorno industrial?

ENFOQUES ALTERNATIVOS

Enfoque demanda	→ énfasis en el MERCADO
Enfoque oferta	→ énfasis en la INDUSTRIA
Enfoque tridimensional	→ énfasis en la UNIDAD DE NEGOCIO
Enfoque cinco fuerzas	→ énfasis en el ENTORNO COMPETITIVO
Enfoque red de valor	→ énfasis en el ENTORNO COMPETITIVO

6. 4. Análisis del entorno específico (Porter, 1992)

1. El entorno específico es coincidente con el sector de la industria en el que esta la empresa. Ejemplos.

SECTOR: conjunto de empresas que ofrecen un mismo producto o productos sustitutivos que satisfacen la misma necesidad, es decir, son competidoras.



Dentro de cada sector, las empresas se ven afectadas directamente por los factores del entorno específico.

6. 4. Análisis del Entorno Específico.

2. La forma en cómo está estructurado el sector influye sobre la empresa.
Especialmente la competencia.

- ✓ Proveedores y suministradores de materias primas y otros recursos (precios materias primas, calidad, plazos entrega)
- ✓ Intermediarios o distribuidores (promoción, venta y distribución)
- ✓ Clientes (precio y calidad)
- ✓ Competidores
- ✓ Intermediarios financieros
- ✓ Gobiernos y Administraciones públicas (legislación)

Nosotros consideraremos que la intensidad de la competencia dependerá de 5 fuerzas:
Diamante de Porter.

FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL.



6.4. Análisis del Entorno Específico .

FUERZA 1: La Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

- La existencia de barreras de entrada para nuevos competidores
- Estímulos de entrada para nuevos competidores
- La Reacción de las empresas instaladas (Economías de Escala).

6.4. Análisis del Entorno Específico .

I. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Factores	Determinados por...
Existencia de barreras de entrada	<ul style="list-style-type: none">• Economías de escala• Otras desventajas en coste:<ul style="list-style-type: none">• Efecto experiencia• Tecnología patentada• Acceso favorable a recursos• Diferenciación del producto• Requisitos de capital• Costes de cambio• Acceso a canales de distribución• Política gubernamental
Lo que impide la entrada de nuevos competidores	

6.4. Análisis del Entorno Específico .

I. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (Cont.)

Factores	Determinados por..
Estímulos a la entrada	<ul style="list-style-type: none">• Rentabilidad actual en el sector• Altas tasas de crecimiento
Reacción de las empresas instaladas Reaccionarían si....	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de recursos ociosos de tesorería, la capacidad de endeudamiento y la capacidad productiva• Grado de compromiso de la empresa en el sector• Tasa de crecimiento en el sector

6.4. Análisis del Entorno Específico .

FUERZA 2: Intensidad de rivalidad entre competidores existentes.

- Concentración de competidores
 - Mayor concentración = Menor rivalidad
- Tasa de crecimiento de la industria
 - Tasa de crecimiento es baja = Mayor rivalidad
- Estructura de costes del sector
 - Costes de producción altos = Mayor rivalidad
- Exceso de capacidad productiva
 - Mayor oferta de productos y Poca demanda = Mayor rivalidad
- Diferenciación de los productos
 - Productos estandarizados = Mayor rivalidad

6.4. Análisis del Entorno Específico.

FUERZA 2: Intensidad de rivalidad entre competidores existentes.

- Barreras de salida: Factores que impiden que las empresas salgan y se queden compitiendo
 - Posesión de activos productivos muy específicos
 - Costes fijos de salida
 - Obligación de servicios adicionales a clientes
 - Interrelaciones estratégicas entre negocios
 - Barreras emocionales
 - Restricciones sociales y gubernamentales.

6.4. Análisis del Entorno Específico.

FUERZA 3. Presión de productos sustitutos.

Producto sustituto: Es un producto que puede desempeñar la misma función que el producto del sector industrial con independencia de la tecnología empleada

Amenaza sobre el precio y sobre la venta

Cómo se puede proteger la empresa?

6.4. Análisis del Entorno Específico.

FUERZA 3. Presión de productos sustitutos.



6.4. Análisis del Entorno Específico.

FUERZA 4. Poder negociador de clientes.

Cientes o compradores pueden presionar para que:

- Se produzca un cambio en el precio del producto
- Se mejore la calidad del producto.

6.4. Análisis del Entorno Específico.

FUERZA 4. Poder negociador de clientes.

Su poder aumenta cuando.....

- El grado de concentración de los compradores es alto. Pocos clientes el poder negociador es mayor.
- Las compras de los clientes suponen una fracción importante de la producción. Cuando la empresa produce para si misma y vende.
- Si el producto esta poco diferenciado los compradores cambian fácilmente de proveedor.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás. El cliente decide fabricar el producto que compra.

6.4. Análisis del Entorno Específico.

FUERZA 5: Poder negociador de proveedores.

Proveedores pueden ejercer presión:

- Elevando el precio de sus productos
- Empeorando las prestaciones que ofrecen (calidad o servicio)

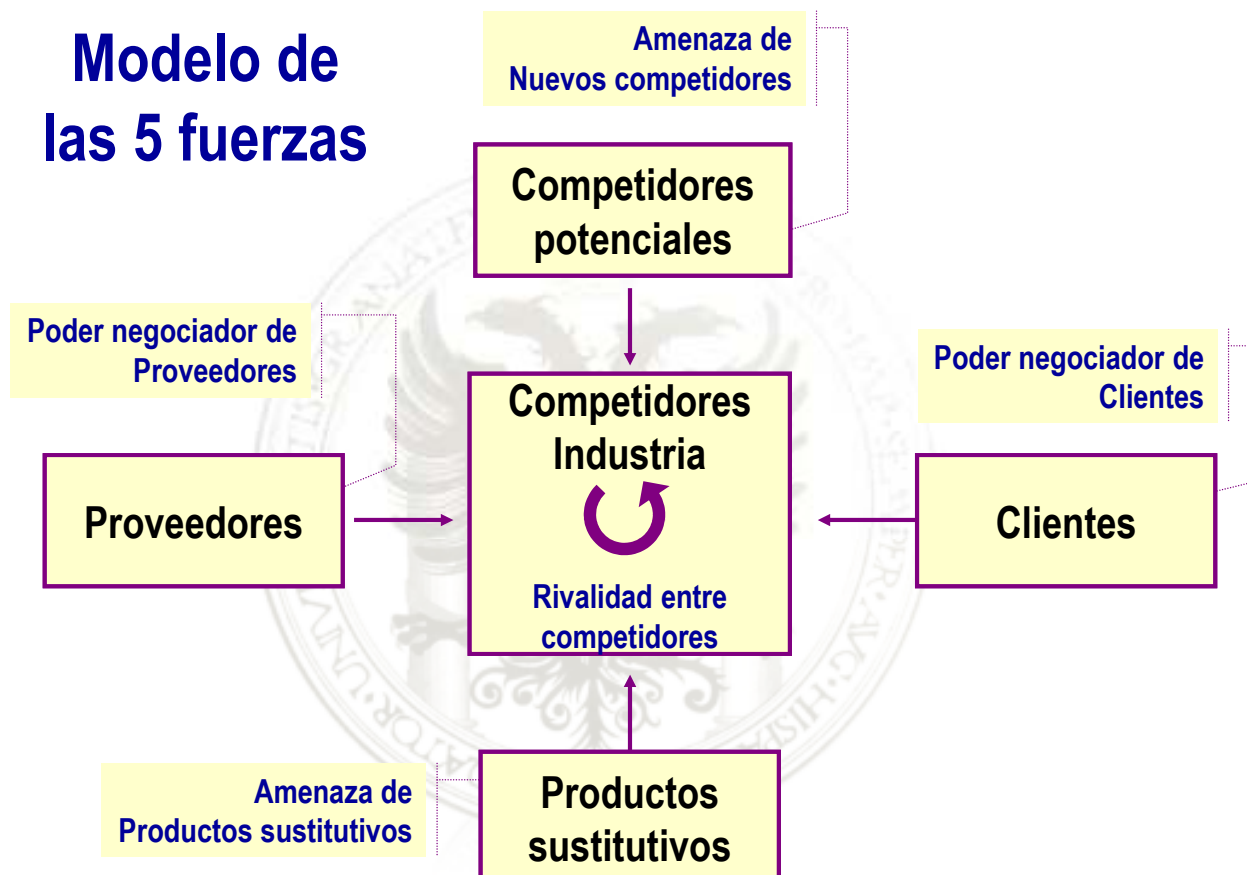
6.4. Análisis del Entorno Específico.

FUERZA 5: Poder negociador de proveedores.

Su poder aumenta cuando.....

- El grado de concentración de los proveedores es alto
- Cuando existen costes de cambio de proveedor para la empresa
- Cuando el producto que ofrece el proveedor esta diferenciado y la empresa no puede contar con sustitutos.
- El producto es un insumo importante para el negocio de la empresa
- Amenaza de integración vertical hacia delante. Cuando el proveedor se convierte en su propio cliente.

Modelo de las 5 fuerzas



Entorno general vs. Entorno competitivo



6.4. Bibliografía.

- BUENO CAMPOS, E. (2005): *Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de Organización*. Pirámide. Madrid. 4ª ed.
- CUERVO, A. (Direc.) (2008): *Introducción a la Administración de Empresas*. Thomson Civitas. Madrid. 6ª ed.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; LLORET, M. y MOLINA, H. (2000): *Manual de Administración de Empresas*. Civitas. Madrid. 4ª ed.
- GUERRAS, LA. y NAVAS, J.E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones 4 Ed.*, Thomson-Civitas, Madrid.
- Harvard Deusto Business Review (<http://www2.e-deusto.com/cdrevistasw/hdbr.htm>).
- www.ugr.es

Estructura.

- 6.1. Definición de Entorno.
- 6.2. Características del Entorno.
- 6.3. Análisis del Entorno General.
- 6.4. Análisis del Entorno Específico.
- 6.5. Referencias.

Fin tema 6.

**CASOS
PRÁCTICOS.**