

Déborah López

TEMA II: EL ENTORNO
DE LA EMPRESA.



Contenidos

1. El entorno de la empresa.
2. El entorno general de las empresas.
3. El entorno específico del sector.
4. Tipos de entorno sencillo-cambiente.
5. El análisis DAFO del entorno y la empresa.
6. La cultura empresarial y la imagen corporativa.
7. La responsabilidad social corporativa.

1.
EL
ENTORNO
DE LA
EMPRESA.





Las empresas se desenvuelven en un entorno que les afecta en su actividad diaria. Así, no es lo mismo un entorno de crecimiento económico, o de recesión, o una población con unos hábitos de consumo.



No sólo el entorno influye en la empresa, también la empresa en el entorno, tanto de forma positiva, ofreciendo un bien y servicio, necesario para la comunidad, como de forma negativa, por ejemplo, contaminando el medio ambiente.

TIPOS DE ENTORNO

- ENTORNO GENERAL (MACRO).
- ENTORNO ESPECÍFICO (MICRO).

- AFFECTA A TODAS LAS EMPRESAS. (MACRO).
- AFFECTA A TODAS LAS EMPRESAS DE UN SECTOR. (MICRO).

- ENTORNO SENCILLO
- ENTORNO CAMBIANTE

- NO SE PRODUCEN APENAS CAMBIOS (ENTORNO SENCILLO).
- ES DINÁMICO, HAY QUE ESTAR ALERTA. (ENTORNO CAMBIANTE)

2. EL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA.



EL ENTORNO GENERAL DE LAS EMPRESAS

- VEAMOS EN PRIMER LUGAR CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS O FACTORES GENERALES QUE AFECTAN A TODAS LAS EMPRESAS.

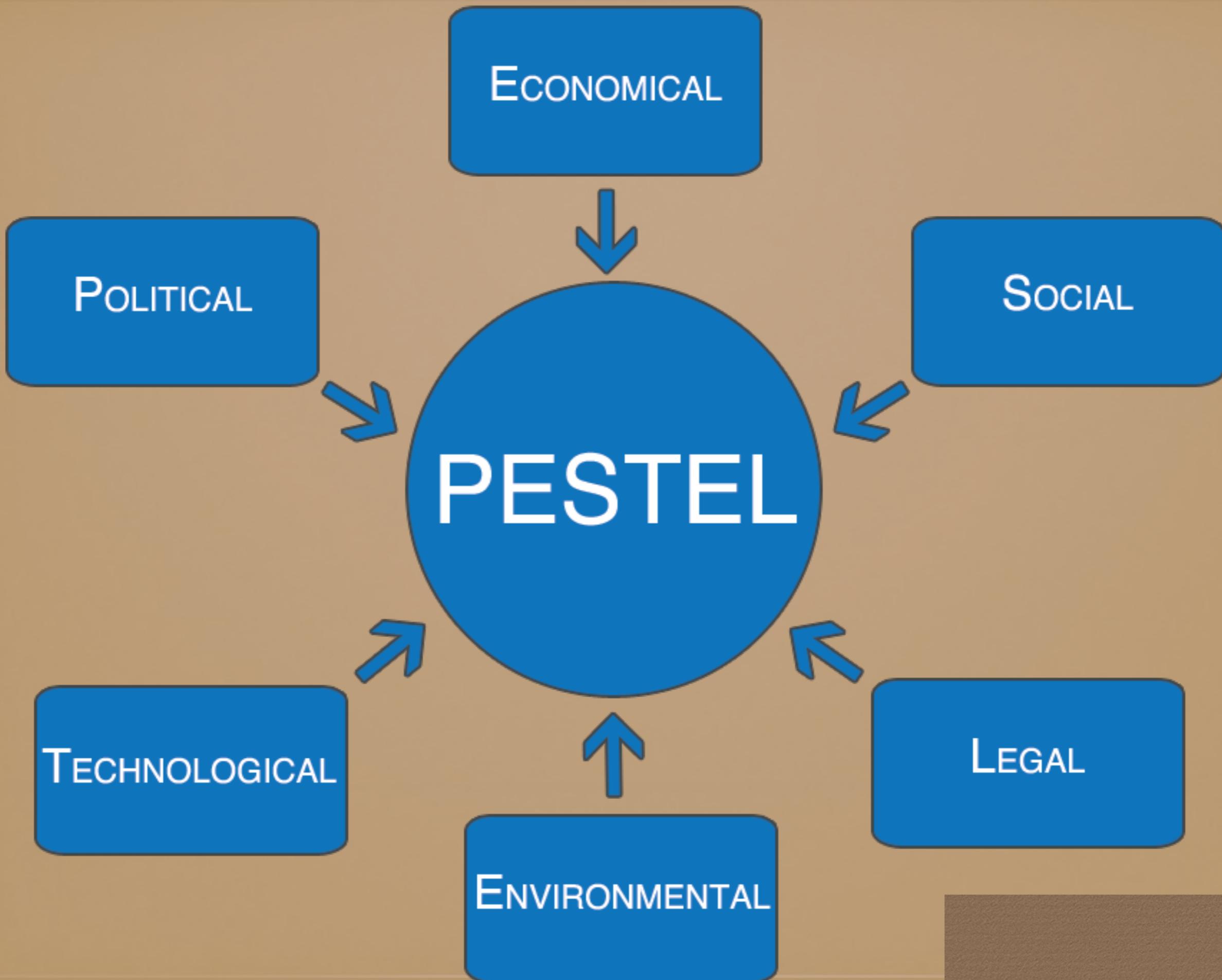
- PARA ELLO REALIZAMOS UN ANÁLISIS P.E.S.T.

Análisis PESTEL

Estrategia de Marketing

Sirve para describir el entorno en el que se desenvolverá nuestra empresa.

FACTORES POLÍTICOS	FACTORES ECONÓMICOS
P <ul style="list-style-type: none">• Estabilidad del gobierno• Elecciones, impuestos• Comercio, regulaciones• Las políticas fiscales	E <ul style="list-style-type: none">• Los ingresos de los compradores• Las tasas de desempleo• Las tasas de interés• Inflación
FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLÓGICOS
S <ul style="list-style-type: none">• Demografía de la población• Distribución de la Riqueza• Cambios en los estilos de vida y tendencias• Niveles de educación	T <ul style="list-style-type: none">• El ritmo de las innovaciones• Tendencias de la tecnología• Nuevas plataformas
FACTORES ECOLÓGICOS	FACTORES LEGALES
E <ul style="list-style-type: none">• Las leyes de protección del medio ambiente• Regulación del consumo de energía• Actitud de la gente hacia el medio ambiente	L <ul style="list-style-type: none">• Normativa laboral• Salud y seguridad• Reglamentación del Producto o servicio• Papeles del negocio en regla



PESTLE

Políticas

- Gobierno
- Clima político
- Tendencias electorales
- Políticas gubernamentales
- Conflictos
- Iniciativas, bonos, incentivos

P

Economía

- Tendencias
- Crisis
- Ciclos económicos
- Políticas de innovación

E

Socio-culturales

- Demografía
- Estilo de vida
- Actitudes y opiniones
- Imagen corporativa
- Aspectos éticos

S

Tecnología

- Infraestructura física
- Infraestructura tecnológica
- Tecnologías emergentes
- Investigación
- Tecnologías de la información y comunicación
- Patentes
- Acceso tecnológico

T

Legislación

- Antimonopolio
- Metodologías gubernamentales
- Derecho internacional
- Reglamentación nacional
- Decretos municipales

L

Ecología

- Problemas medioambientales
- Procesos de producción
- Tipo de consumo
- Amigabilidad medioambiental
- Políticas medioambientales
- Regulación

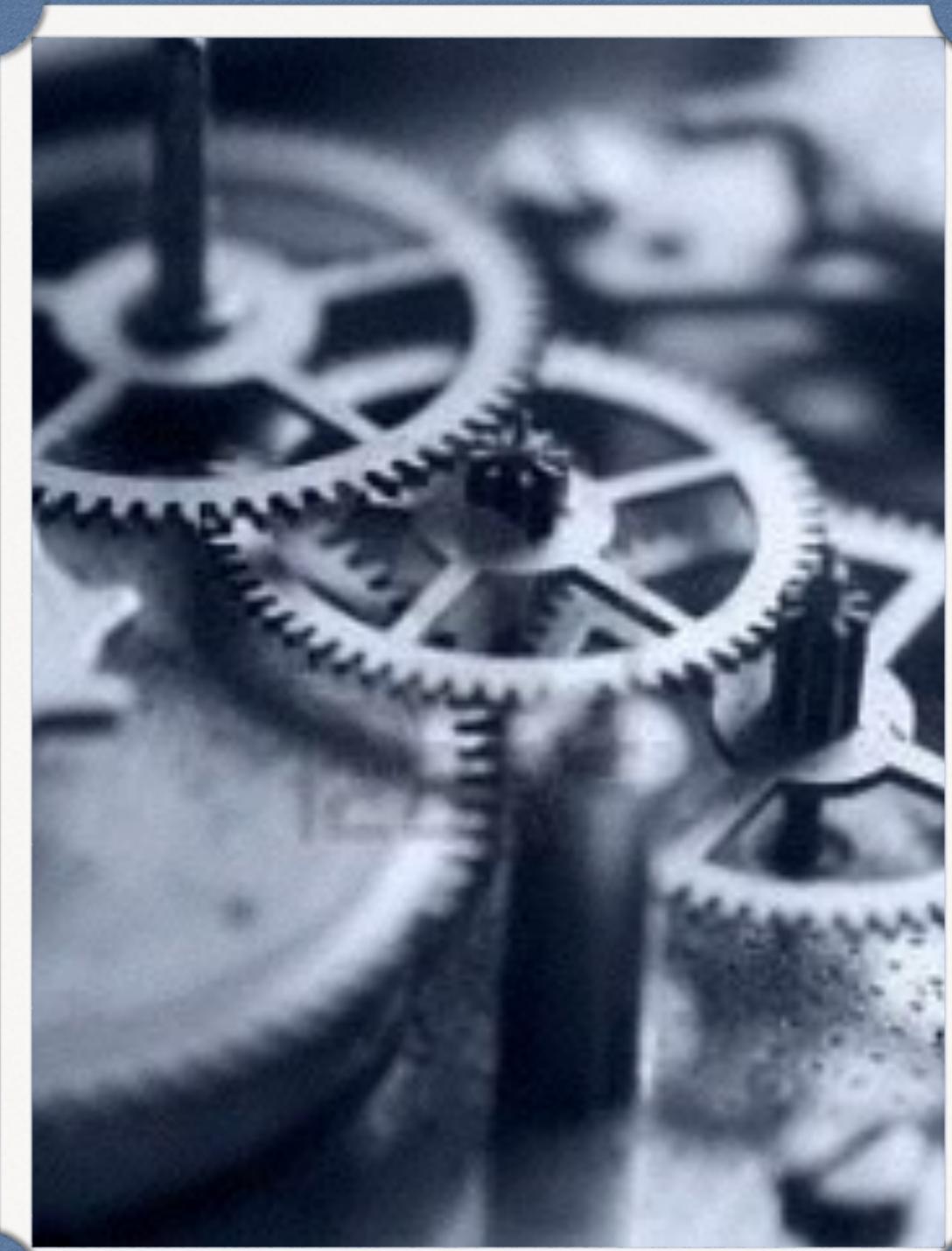
E

3.
ENTORNO
ESPECÍFICO
DEL
SECTOR.



ENTORNO ESPECÍFICO DEL SECTOR.

- A LAS EMPRESAS LES AFECTAN TAMBIÉN CIERTOS FACTORES MÁS CONCRETOS PROPIOS DE SU PROPIO SECTOR; NADA TIENE QUE VER UNA CAFETERÍA CON UNA ESCUELA INFANTIL, A CADA UNA LE VAN A AFECTAR UNA SERIE DE FACTORES.



ESTOS SON LOS FACTORES PROPIOS DEL CADA SECTOR QUE SERÁN ANALIZADOS SEGÚN EL MODELO DE PORTER:

- LOS COMPETIDORES QUE YA EXISTEN Y QUE PUEDAN ENTRAR.
- LOS PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS, Y SUMINISTROS.
- LOS CLIENTES Y SU PODER A LA HORA DE NEGOCIAR CON EL PRECIO.
- EL PRODUCTO: LA SIMILITUD Y DIFERENCIA CON OTROS DEL SECTOR.

MICHAEL PORTER (1980), ELABORÓ UN MODELO PARA ESTUDIAR LOS ELEMENTOS QUE INFLUÍAN EN CADA SECTOR DE LA ECONOMÍA. ESTE MODELO ESTÁ FORMADO POR LAS SIGUIENTES FUERZAS COMPETITIVAS:



GRADO DE COMPETENCIA ENTRE EMPRESAS ACTUALES.

LA RIVALIDAD EXISTENTE ENTRE EMPRESAS DEPENDERÁ DE:

EL NÚMERO DE EMPRESAS QUE YA EXISTAN

EL CRECIMIENTO DEL SECTOR (¿Sector estancado o sector en crecimiento?)

DIFERENCIAR EL PRODUCTO DE OTRO DE LA COMPETENCIA (esto supone un problema para los productos difíciles de diferenciar).

EL EXCESO DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN (si todas las empresas pueden producir mucha cantidad de producto, habrá más rivalidad por colocarlo (por ejemplo, podemos comparar la ilimitada capacidad de producción de una empresa de telefonía móvil, con la de un bar)).

LAS BARRERAS DE SALIDA DEL SECTOR (habrá más competencia en aquellos sectores en los que hay dificultades para abandonar el sector, como por ejemplo el haber realizado una inversión muy grande y no poder vender los activos (máquinas, inmuebles) o por barreras emocionales, como la lealtad al empresario o al negocio).

POSIBILIDAD DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES;

ESTA AMENAZA DEPENDERÁ DE LAS BARRERAS DE ENTRADA

LA NECESIDAD DE REALIZAR GRANDES INVERSIONES
DE CAPITAL.

LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO DE EMPRESAS
YA ESTABLECIDAS, POR EJEMPLO, SI YA TIENEN UN
PRODUCTO CON UNA MARCA DIFERENCIADA, SERÁ
MÁS DIFÍCIL ENTRAR EN EL SECTOR.

LA DIFICULTAD DE PODER ACCEDER A LOS CANALES
DE DISTRIBUCIÓN: MAYORISTAS, MINORISTAS,
TIENDAS, ETC.

LOS REQUISITOS LEGALES QUE PONEN LAS
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

AMENAZA DE OTROS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:

SON LOS PRODUCTOS QUE TIENEN
EL MISMO USO Y SATISFACEN LA
MISMA NECESIDAD, O REALIZAN
LA MISMA FUNCIÓN, COMO POR
EJEMPLO, EL TABLET RESPECTO
AL NETBOOK, O EL ACEITE DE
GIRASOL RESPECTO AL ACEITE
DE OLIVA.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES:

LOS PROVEEDORES TENDRÁN MÁS PODER SI: 1) HAY POCOS PROVEEDORES, PUES SE DEPENDERÁ MÁS DE LOS POCOS QUE EXISTAN. 2) NO HAY PRODUCTOS SUSTITUTIVOS, YA QUE HABRÁ QUE COMPRARLES A ELLOS NECESARIAMENTE. 3) SI LA EMPRESA NO ES CLIENTE IMPORTANTE PARA EL PROVEEDOR, LE COMPRARÁ POCA CANTIDAD.

LOS CLIENTES TENDRÁN MÁS PODER SI: 1) HAY POCOS CLIENTES, LAS EMPRESAS COMPETIRÁN POR VENDERLES A LOS POCOS QUE HAY. 2) HAY PRODUCTOS SUSTITUTIVOS. 3) ES UN CLIENTE IMPORTANTE QUE HACE GRAN CANTIDAD DE COMPRAS, Y QUE POR TANTO EXIGIRÁ MEJOR PRECIO.



4. TIPOS DE ENTORNO: SENCILLO/ CAMBIANTE.

EL ENTORNO SE PUEDE CLASIFICAR EN FUNCIÓN DE LOS TIPOS DE CAMBIOS QUE SE PRODUCEN EN ÉL:

	SENCILLO	CAMBIANTE
ESTABILIDAD	ESTABLE	DINÁMICO
COMPLEJIDAD	SIMPLE	COMPLEJO
INTEGRACIÓN	INTEGRADO	DIVERSIFICADO
HOSTILIDAD	FAVORABLE	HOSTIL

Un entorno sencillo es aquel en el que se producen pocos cambios y es más fácil reaccionar a él, y un entorno más cambiante, dinámico es aquel donde no paran de sucederse los cambios, la competencia no para de innovar, y hay que reaccionar.

5.
ANÁLISIS
DAFO Y
ENTORNO
DE LA
EMPRESA



Diagnóstico de situación actual

Análisis INTERNO

DEBILIDAD

Aspecto negativo de una situación interna y actual

FORTALEZA

Aspecto positivo de una situación interna y actual

Análisis EXTERNO

AMENAZA

Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura

OPORTUNIDAD

Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura

Debilidades

Puntos débiles internos, que restan para lograr los objetivos

Fortalezas

Puntos fuertes internos, que ayudan a lograr los objetivos

Amenazas

Factores externos que dificultan el logro de las metas

Oportunidades

Coyunturas externas que podrían potenciar el logro de las metas

ORIGEN INTERNO

Ajenos a la empresa

Dentro de la propia empresa

OPORTUNIDADES

APARICIÓN DE NOVEDOSAS LINEAS DE NEGOCIO
NUEVAS TECNOLOGIAS
FACILIDAD POR PARTE DEL ESTADO A LA HORA DE DAR PERMISOS Y AYUDAS A EMPRESAS
FORMACIÓN GRATUITA PARA TRABAJADORES
DESARROLLO DEL SECTOR EN EL QUE SE MUEVE NUESTRA EMPRESA

ORIGEN EXTERNO

POSITIVOS

FORTALEZAS

LIDERAZGO EN EL MERCADO
CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
UBICACIÓN GEOGRÁFICA
EQUIPAMIENTO
BUENA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES
PLAN DE MARKETING Y RRPP EFECTIVO
AMPLIA BASE DE CLIENTES
VISIÓN DE NEGOCIO
TRABAJADORES MOTIVADOS

NEGATIVOS

DEBILIDADES

MALA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL
POCA VISIÓN COMERCIAL
NULA VISIÓN EMPRESARIAL
POCA FLEXIVILIDAD EN LA PLANIFICACIÓN
NO MEDIR LAS INVERSIONES
MALA REPUTACIÓN
ESTAR DESACTUALIZADO

AMENAZAS

AUMENTO DE LA COMPETENCIA
SITUACIÓN ECONÓMICA (POLÍTICA DE RECESIÓN)
NUEVA LEY DE EXENCIÓN DE IMPUESTOS
AUMENTO DE LAS TRABAS PARA CONSEGUIR LINEAS DE CRÉDITO

Fortalezas

- Facilidad para encontrar fondos económicos (subvenciones del Estado...).

Debilidades

- Desventaja respecto a costes, pues pueden ser elevados.
- Desconocimiento del mercado.

DAFO

Oportunidades

- La red de internet nos permite abarcar un mayor mercado.
- No tenemos competidores directos.

Amenazas

- La devaluación del euro, de cara a la exportación.
- Número escaso de clientes potenciales.
- Existencia de productos sustitutivos.
- Crisis económica mundial.

FORTALEZAS

- Liderazgo en el Mercado
• Calidad de Productos
• Habilidad y recursos tecnológicos
• Ubicación geográfica
• Alianzas de negocios
• Propiedad de patentes
• Marketing efectivo
• Base de Clientes
• Relación con Proveedores
• Cadena de Distribución

DEBILIDADES

- (Factores internos)
- Precio Competitivos
 - No hay una dirección estratégica clara
 - Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
 - Falta de algunas habilidades o capacidades clave
 - Atraso en Investigación y Desarrollo
 - Costes unitarios más altos respecto a los competidores
 - Rentabilidad inferior a la media
 - Exceso de problemas operativos internos
 - Instalaciones obsoletas
 - Falta de experiencia y de talento gerencial

OPORTUNIDADES

- (Factores externos)

- Entrar en nuevos mercados o segmentos
- Atender a grupos adicionales de clientes
- Ampliación de la cartera de productos
- Crecimiento rápido del mercado
- Diversificación de productos relacionados
- Integración vertical
- Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos
- Complacencia entre las empresas rivales

AMENAZAS

- (Factores externos)

- Entrada de nuevos competidores
- Incremento en ventas de productos sustitutivos
- Crecimiento lento del mercado
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores
- Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países
- Cambios demográficos adversos

Y
después
del
DAFO
qué
hacemos?

HERRAMIENTA: CAME

Un complemento práctico al análisis DAFO o SWOT



El CAME es un plan de acción del análisis DAFO de un proyecto y ayuda a diseñar estrategias prácticas para obtener los mejores resultados con la situación concreta



FORTALEZAS

DÉBILIDADES

OPORTUNIDADES

Estrategias
ofensivas

Estrategias
de
reorientación

AMENAZAS

Estrategias
defensivas

Estrategias de
supervivencia



Aprovechar las **Oportunidades** para
CORREGIR las **Debilidades**

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN



AFRONTAR las **Amenazas** no dejando crecer
las **Debilidades**

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA



MANTENER las **Fortalezas** afrontando las
Amenazas del mercado

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS



EXPLOTAR las **Fortalezas** aprovechando las
Oportunidades del mercado

ESTRATEGIAS DE ATAQUE - POSICIONAMIENTO

Análisis CAME

CORREGIR (O+D)

1. Conseguir la fidelización del cliente para aumentar la facturación media por tienda.
2. Intensificar rotación colecciones (cápsula). Aumentar tráfico clientes a la Tienda.

AFRONTAR (A+D)

1. Buscar alianzas para mejorar los resultados en el canal web.
2. Afrontar subidas costes de fabricación y tiempos de respuesta (planteamiento Integración vertical).
3. Adquisición de franquicias para mejorar productividad.

MANTENER (A+F)

1. Mantener el posicionamiento en mujer (18-40 años) ante nuevos competidores.
2. El diseño en las prendas.
3. Motivación y gestión en los RRHH.

EXPLOTAR (O+F)

1. Introducción en nuevos segmentos: (Hombre medio, Mujer clase alta, Ropa Laboral).
2. Nuevas aperturas enfocadas a las actuales tendencias de consumo. (Centros comerciales, Aeropuertos y según CCAA con más consumo).



6. CULTURA EMPRESARIAL E IMAGEN CORPORATIVA.

CULTURA DE EMPRESA: VALORES Y CREENCIAS COMPARTIDOS.

NORMAS
ESCRITAS

NORMAS
NO ESCRITAS

MISIÓN
VISIÓN
VALORES

MITOS Y
ANÉCDOTAS
RITOS Y
CEREMONIAS
ESPACIOS Y
VESTIMENTAS

CÓMO ES PERCIBIDA LA IMAGEN CORPORATIVA

FORMA
INTENCIONADA

FORMA NO
INTENCIONADA

CAMPAÑAS DE
MARKETING.
LOGOTIPO Y
MARCA.
VÍDEOS
CORPORATIVOS.

ACTUACIÓN
COTIDIANA
OBSERVADA
POR LA
SOCIEDAD

7. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.



EMPRESA

RESPONSABILIDAD
SOCIAL
CORPORATIVA

OPORTUNIDADES
Y AMENAZAS

ENTORNO

“LA RSC ES UNA FORMA DE GESTIÓN QUE SE DEFINE COMO UNA EMPRESA ÉTICA Y TRANSPARENTE CON TODOS LOS PÚBLICOS Y SE CARACTERIZA POR EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES PARA IMPULSAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA SOCIEDAD PRESERVANDO SUS RECURSOS AMBIENTALES Y CULTURALES PARA LAS GENERACIONES FUTURAS, RESPETANDO LA DIVERSIDAD Y PROMOVIENDO LA REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES SOCIALES.”

ÁMBITOS DE LA ACTUACIÓN DE LA RSC.

- LOS DERECHOS HUMANOS (la no discriminación, lucha contra la explotación infantil, no contratación con empresas que vulneren los derechos humanos, etc.)
- LOS DERECHOS LABORALES (seguridad y salud en el trabajo, igualdad de oportunidades, formación, conciliación de vida familiar y laboral, salarios justos, etc.).
- LA SOCIEDAD (beneficios sociales como apoyo a las instituciones benéficas locales, lucha contra la corrupción, cumplimiento de la normativa de impuestos, etc.).
- EL DESARROLLO ECONÓMICO (desarrollo económico de la localidad ofreciendo empleo estable contratando con empresas de la zona a través de contratos justos y equitativos, ofrecer un bien necesario al mercado, etc.).
- EL MEDIOAMBIENTE (residuos, emisiones vertidos, impacto en el medio ambiente, uso de energía, respeto por la biodiversidad, etc.).

BIBLIOGRAFÍA

- * *“Empresa e iniciativa emprendedora”*, VVAA. Ed. Tu libro de FP.
- * *“Organización y gestión de empresas turísticas”* VVAA. Ed. Pirámide.
- * *“Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico”*, Inmaculada Martín Rojo. Ed. Pirámide.
- * *“Organización y control de empresas de hostelería y turismo”*, José Antonio Dorado. Ed. Síntesis.