



# Administrar en un entorno global

**Dra. Eva Gallardo-Gallardo**

Dpto. Organización de Empresas

[e.gallardo@upc.edu](mailto:e.gallardo@upc.edu)



## 1. El concepto de entorno

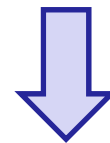
*Una de las primeras cosas que debe aprender un empresario o quien quiera que se dedique al mundo empresarial, y que le será de gran utilidad tanto para la creación de la nueva empresa como para su devenir como empresario, es a conocer el entorno en que se desenvolverá la empresa. La empresa es un sistema vivo y muy permeable cuya supervivencia depende casi exclusivamente de su capacidad de adaptación al entorno en el que actúa.*

*Conocer el entorno de la empresa no es tarea fácil, y supone saber identificar en cada caso los elementos que lo componen, sus relaciones y cómo actúan o pueden incidir sobre la empresa. Pero, ¿qué es el entorno de una empresa? Pues todo aquello que no es la empresa e incide en ella. Es decir, los factores externos a la empresa que no se pueden controlar (o sólo muy parcialmente en algunos muy pocos, casos) y que poseen capacidad para incidir en su marcha y en su rendimiento.*

Fuente: González (2007; pp. 38-39)

## 1. El concepto de entorno (cont.)

“El entorno de la empresa está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados (Grant, 2006: 102). Por el propio hecho de ser externos, son factores que la empresa no puede controlar pero que, sin embargo, ejercen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial” (Guerras y Navas, 2007, p. 141).



¿Qué factores? ¿Cuáles de ellos son estratégicos?

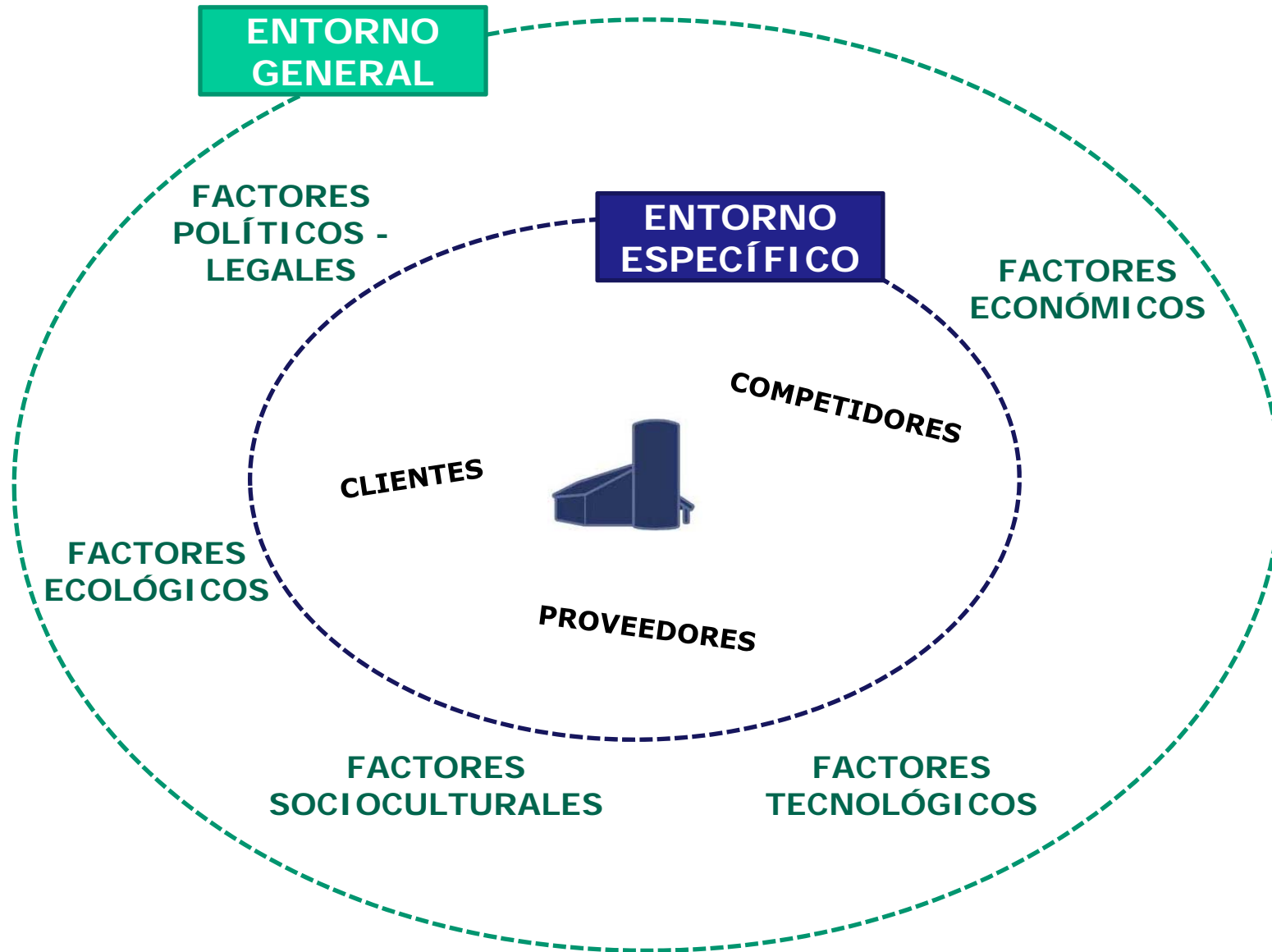
¿Cómo pueden afectar de forma positiva (oportunidad) o negativa (amenazas) a la empresa?

## 2. Tipos de entorno

1) **ENTORNO ESPECÍFICO (microentorno, entorno competitivo o sectorial):** Es la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa (sector o rama de actividad económica). Lo conforman los factores que influyen sobre los resultados de un grupo de empresas con características comunes. Es la parte del entorno más próximo a la actividad habitual de la empresa.

2) **ENTORNO GENERAL:** Medio externo que rodea a la empresa. Factores que afectan por igual al conjunto de las organizaciones en un tiempo y espacio dado. Inciden en la empresa de forma más indirecta, ya que afectan a todas las empresas dentro de un determinado sistema socioeconómico.

## 2. Tipos de entorno (cont.)



### 3. Nivel de incertidumbre del entorno

El **entorno es cambiante** = condiciones externas son cambiantes



**INCERTIDUMBRE** para la dirección de la empresa



¿Cuál es el nivel de incertidumbre? ¿Cuáles sus causas?

¿Cómo debería tratarse dicha incertidumbre?

### 3. Nivel de incertidumbre del entorno (cont.)

El **nivel de incertidumbre** del entorno depende de (Guerras y Navas, 2007, 142-144):

- Grado de estabilidad: el entorno puede ser estable o dinámico según los factores que lo componen permanezcan estables o no. El entorno no es sólo dinámico porque existan cambios, sino por la cantidad, profundidad, rapidez e impredecibilidad de los mismos.
- Grado de complejidad: el entorno puede ser simple o complejo dependiendo de si los factores y los cambios en los mismos son más o menos comprensibles o requieren unos conocimientos sencillos o complicados.
- Grado de diversidad: el entorno puede ser integrado o diverso según si el número de variables que lo componen es reducido o no y si son similares o distintas dichas variables.
- Grado de hostilidad: el entorno puede ser favorable u hostil según cuál sea la mayor o menor 'velocidad' y 'efecto' de sus impactos y más o menos fácil sea adoptar una respuesta por parte de la empresa. La hostilidad se ve influida por la competencia y por el incremento de la amenaza de los factores competitivos.

### 3. Nivel de incertidumbre del entorno (cont.)

		GRADO DE DINAMISMO	
		Estático	Dinámico
GRADO DE COMPLEJIDAD	Simple	<p>Entorno predecible Pocos componentes Los componentes son similares entre sí y permanecen siendo básicamente los mismos. Pocos cambios. Poca necesidad de conocimientos sofisticados de los componentes</p> <p><b>ESTABLE</b></p>	<p>Entorno impredecible Pocos componentes Los componentes son similares entre sí pero están continuamente cambiando. Poca necesidad de conocimientos sofisticados de los componentes</p>
	Complejo	<p>Entorno predecible Muchos componentes Los componentes NO son similares entre sí y permanecen siendo básicamente los mismos. Existe una gran necesidad de conocimiento de los componentes</p>	<p>Entorno impredecible Muchos componentes Los componentes NO son similares entre sí y están continuamente cambiando. Existe una gran necesidad de conocimiento de los componentes</p> <p><b>TURBULENTO</b></p>



### 3. Nivel de incertidumbre del entorno (cont.)

¿Cuáles son las causas del elevado **nivel de incertidumbre** del entorno actual?

Se deben a múltiples factores de la evolución reciente del sistema económico, político y social que se pueden integrar bajo el conocido fenómeno de la **GLOBALIZACIÓN de la economía**



- Progresiva eliminación de las barreras nacionales y arancelarias para competir internacionalmente
- Convergencia de las preferencias y necesidades de los consumidores a escala mundial
- Aceleración del cambio tecnológico
- Procesos de desregulación y privatización en numerosos sectores de actividad
- Cambios en los valores culturales, medioambientales y éticos de la sociedad

## 4. Globalización: oportunidades y retos



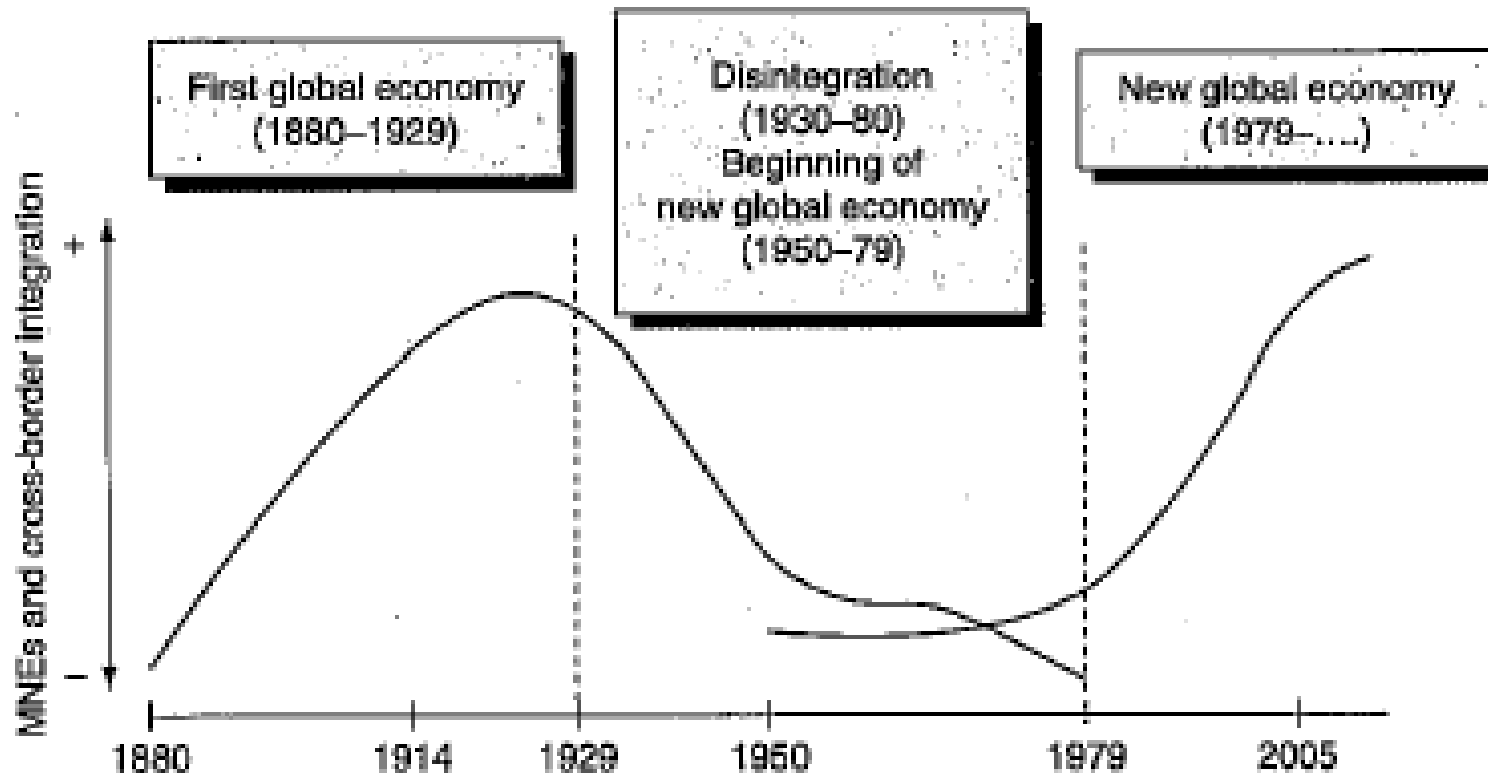
Por globalización entendemos la integración de los mercados internacionales de productos y de factores.

"*Globalization* can be defined as a process of intensification of cross-border social interactions due to **declining costs of connecting** distant locations through communication and the **transfer of capital, goods, and people**. This process leads to **growing transnational interdependence** of economic and social actors, an increase in both opportunities and risks, and to intensified competition".

Ulrich Beck, *What is globalization*, 2000.

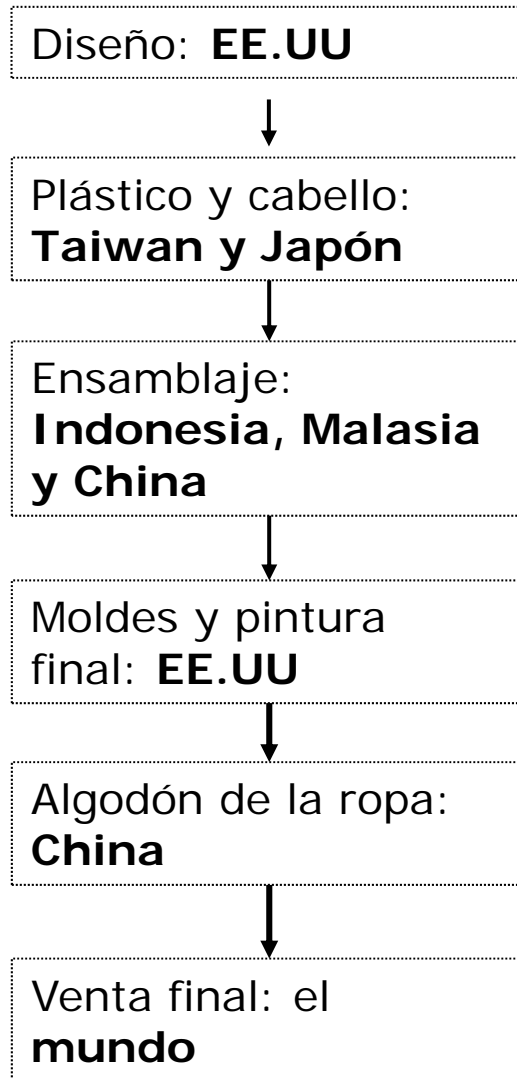
## 4. Globalización: oportunidades y retos (cont.)

¿Cuándo ha tenido lugar?



Fuente: Jones (2005), p. 20

## Alcance de la globalización: Ejemplo Barbie



- Valor al salir de China: 2\$
  - Mano de obra en China: 35 céntimos
  - Coste de materiales: 65 céntimos
  - Transporte, procesos administrativos y beneficios fabricantes: 1\$
- Valor de venta en EE.UU.: 10\$
  - Costes de transporte, marketing y distribución en EE.UU.: máx. 7\$
  - Beneficio de Mattel, mín. 1\$
- Se venden 2 muñecas por segundo en el mundo
- Supuso \$14.000 millones de ventas para Mattel en 1995.

#### 4. Globalización: oportunidades y retos (cont.)

### ¿Qué oportunidades y retos plantea a las empresas?



- Oportunidades:
  - Mercado mayor.
  - Aprovechamiento ventajas presentes en otros países (salarios más bajos, mano de obra más cualificada, calidad de factores, etc.).
- Retos:
  - Más competidores.
  - Evitar provincialismo.
  - Diferencias culturales, políticas y económicas.
  - *Liability of foreignness* o "inconveniente de ser extranjera" (menor conocimiento del mercado de destino que los competidores locales).

#### 4. Globalización: oportunidades y retos (cont.)



Globalización → administración en entorno global → empresa multinacional

**¿Qué beneficios plantea para los países de destino?**

- Capital.
- Empleo.
- Aumento de las exportaciones.
- Trabajadores cualificados.
- Conocimiento: la noción de *capacidades organizativas*.

## 4. Globalización: oportunidades y retos (cont.)



777

El 30% de este avión está fabricado por otras compañías

### Boeing 777, el avión preferido por los pasajeros y las aerolíneas de todo el mundo

La gama Boeing 777, líder en el mercado, está compuesta por seis aviones: cinco modelos para pasajeros con capacidad de volar de punto a punto, sin necesidad de vuelos de conexión en grandes aeropuertos congestionados, y un modelo carguero.

El diseño del 777 responde a las necesidades y preferencias del cliente. El resultado es una línea de aviones que se distingue por su eficiente consumo de combustible, su amplio interior, su autonomía y fiabilidad. El 777 cuenta con la mayor capacidad de carga útil, de alcance y el mayor potencial de crecimiento en la categoría de aviones de tamaño medio – todo con costes operativos inferiores.

#### Descripción General

El Boeing 777 puede transportar de 301 a 368 pasajeros en una configuración de tres clases con un alcance de hasta 17.395 km.

- ▶ El modelo 777-200 transporta 305 pasajeros con una autonomía de hasta 9.695 km.
- ▶ El modelo 777-300 puede acomodar 368 pasajeros con un alcance de hasta 11.135 km.



777

▶ [Ver Ahora](#)

## 4. Globalización: oportunidades y retos (cont.)



### 787 Dreamliner

#### Boeing 787 Dreamliner – el vuelo

**Una experiencia de vuelo mejorada** – El revolucionario medioambiental excepcional con un interior más comfortable y la oportunidad de conectar aeropuertos nacionales y regionales con nuevos destinos.

**Materiales avanzados** – El 787 Dreamliner es el primer avión comercial que se fabrica en un 50% con materiales compuestos, más resistentes y ligeros que el aluminio. Estos extraordinarios materiales constituyen una de las tecnologías fundamentales responsables del rendimiento incomparable del 787 en lo que a consumo de combustible se refiere. Los materiales compuestos (plásticos reforzados con fibra de carbono) conforman las principales secciones del 787: el fuselaje, la cola y las alas.

**Rendimiento medioambiental excepcional** – Toda una serie de avances tecnológicos que aumentan la eficiencia del consumo de combustible, como materiales compuestos ligeros, sistemas avanzados, nuevos motores y aerodinámica moderna, hacen del 787 un avión eficiente también desde el punto de vista medioambiental.

- ▶ El 787 consume un 20% menos de combustible y genera menos emisiones de carbono que los demás aviones de tamaño similar.
- ▶ Todo, desde la forma y tamaño de las alas hasta el diseño del barquillo, contribuye a que este avión sea más aerodinámico.

El 65% de este avión está fabricado por otras compañías (35% por 3 empresas japonesas; el resto por diferentes compañías situadas en Italia, Singapore, UK)



### 787 Dreamliner

▶ Ver Ahora



#### 4. Globalización: oportunidades y retos (cont.)

El razonamiento de Boeing para subcontratar tanta producción es poder contar con los mejores del mundo para realizar cada una de las partes. →  
Más calidad, mayor rendimiento.

“El **entorno global** es un conjunto de fuerzas y condiciones del mundo que están más allá de los límites de una organización y afectan la forma en que opera y moldean su conducta. Esas fuerzas cambian con el tiempo y por ello pueden representar oportunidades y amenazas para los gerentes” (Jones & George, 2010, p. 188).



## 5. Análisis del entorno general

Son numerosos los factores que influyen de forma indirecta en una empresa. No obstante, para su estudio se suelen agrupar en cinco grupos de factores (también llamados dimensiones o fuerzas):

1. Factores ***Político-legales***
2. Factores ***Económicos***
3. Factores ***Socioculturales***
4. Factores ***Tecnológicos***
5. Factores **Ecología**



## 5. Análisis del entorno general (cont.)

### 1. Factores *Político-legales*:

“son resultado de cambios en las leyes y reglamentos; se deben a los acontecimientos de índole política y legal que ocurren en una nación, en una región del mundo o en todo el mundo, y afectan a los gerentes y las organizaciones de todas partes. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una nación y a las leyes internacionales que rigen las relaciones entre las naciones. Las leyes restringen las operaciones de las organizaciones y los gerentes y, por lo mismo, son fuente de oportunidades y amenazas.” (Jones y George, 2010; p. 201)

Una fuerza importante fuerza política y legal es la integración política de países que se ha dado en las últimas décadas. “Cada vez más naciones integran uniones políticas que dan lugar al libre intercambio de recursos y capitales. El crecimiento de la Unión Europea (UE) es un ejemplo: leyes comunes rigen las transacciones y el comercio entre los países miembros de la UE, y el Tribunal europeo está autorizado a examinar los negocios de las organizaciones mundiales y de aprobar cualquier propuesta de fusión entre compañías extranjeras que operen dentro de la UE.” (Jones y George, 2010; p. 202)



## 5. Análisis del entorno general (cont.)

### 1. Factores *Político-legales (cont.)*

- Grado de estabilidad de los sistemas políticos y legales (*riesgo país*).
  - Los procedimientos legales están establecidos y se cumplen.
  - Se llevan a cabo elecciones justas y honestas en intervalos regulares.

*Riesgo país: probabilidad de que el valor de la inversión realizada en un país disminuya como consecuencias de cambios en el entorno económico e institucional de dicho país.*

- Diferencias en las leyes de las distintas naciones.
  - Efectos en las actividades de negocios.
  - Efectos en la entrega de productos y servicios.



## 5. Análisis del entorno general (cont.)

### 2. Factores ***Económicos***:

“Recogen aquellas variables macroeconómicas que permiten evaluar la situación actual y futura de una economía determinada. Así, las expectativas del crecimiento económico, medido por indicadores como el crecimiento esperado del PIB, el crecimiento del consumo interno, las expectativas de crecimiento del ahorro y la inversión, las tasas de inflación, o la evolución esperada de los tipos de interés, forman parte de los factores económicos del entorno general. También la evolución del empleo o las tasas de paro son factores económicos del entorno general.” (Iborra et al. 2007; pp. 98-99).

También se puede incluir las infraestructuras de que dispone: vías de transporte y redes de comunicación.



## 5. Análisis del entorno general (cont.)

### 2. Factores ***Económicos (cont.)***:

- Sistemas económicos:
  - Economía de libre mercado.
  - Economía de planificación centralizada.
  - Economía mixta
- Factores monetarios y financieros:
  - Tipo de cambio actual (*riesgo de cambio*).  
*Riesgo de cambio: probabilidad de que el valor de una operación cambie como consecuencia de variaciones en el tipo de cambio.*
  - Tasas de inflación.
  - Políticas fiscales diversas.



## 5. Análisis del entorno general (cont.)

### 3. Factores ***socioculturales***:

Hacen referencia al conjunto de variables de naturaleza social y cultural que afectan a las empresas. “La estructura social es el ordenamiento de las relaciones entre individuos y grupos de una sociedad.” (Jones y Gareth, 2010, p. 200). En sociedades que poseen un alto grado de estratificación social hay muchas distinciones entre los individuos y grupos (por ejemplo, la India y el Tíbet). En sociedades más igualitarias (por ejemplo, Nueva Zelanda y EEUU) no hay tanta. También las sociedades destacan por su individualismo (predominancia del individuo frente al grupo, por ejemplo en EE.UU.) o colectivismo (por ejemplo, en Corea y Japón). Todo esto se refleja en la cultura nacional: “conjunto de valores que una sociedad considera importantes y las normas de conducta que se aprueban o se sanciona en esa sociedad.” (Jones y Gareth, 2010, p. 200).

Aquí también deberíamos tener presente los factores resultantes de cambios en las características demográficas y cambios de actitudes de una población (factores demográficos). Uno de los cambios que más afecta a todas las naciones industrializadas es el envejecimiento de la población. Este hecho ofrece nuevas oportunidades de negocio (por ejemplo, dentro del sector del cuidado de la salud, adaptación del hogar, etc.) pero también está provocando muchos cambios en los lugares de trabajo (convivencia de diferentes generaciones).



## 5. Análisis del entorno general (cont.)

3. Factores **tecnológicos**: Recogen el conjunto de cambios en la tecnología existente para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios. Infraestructuras tecnológicas del país que afectan a la forma de hacer negocio. Los cambios tecnológicos pueden hacer obsoletos productos establecidos (por ejemplo: máquinas de escribir, TV en blanco y negro, enciclopedias impresas). Además, los cambios en la tecnología están alterando la naturaleza del trabajo en las organizaciones (por ejemplo: teletrabajo).
3. Factores **Ecológicos**: factores o variables medioambientales que pueden incidir en los objetivos, estrategias y resultados de la empresa.



## Fnac se introduce en la batalla de los libros electrónicos con FnacBook

Tags: Actualidad

Consciente de la importancia del mercado de libros electrónicos, y con la Navidad en mente, la cadena Fnac ha anunciado que el próximo mes de noviembre verá la luz FnacBook, su apuesta para el sector de e-readers.

Bárbara Madariaga

En más de una ocasión hemos señalado que si existe un mercado con grandes perspectivas de crecimiento, éste es el de los libros electrónicos. Y, consciente de la oportunidad que representa, **Fnac ha decidido apostar por este mercado con su propio e-reader.**

Denominado **FnacBook**, este dispositivo, que ha sido **desarrollado por Sagem**, se presenta con una **pantalla táctil de 6 pulgadas, conexión Wi-Fi, 3G** e incluirá 50 títulos. Eso sí, por el momento sólo estará disponible en Francia.

Con este producto Fnac sigue la estela de **Barnes & Nobles**, [quien ya anunció el lanzamiento de su propio producto, Nook](#), y se adentra en una batalla dominada por **Amazon y su Kindle** y donde **Apple**, con el **iPad**, o [Sony](#) también están jugando papeles importantes.

Es más, en los últimos meses hemos asistido a la estrategia de cada uno de estos fabricantes para plantar cara al iPad. En el caso de Amazon, [el último estudio de Cowen](#) afirma que [las ventas de Kindle se han disparado](#), a pesar de que el [dispositivo de Apple ha tenido una enorme aceptación](#). Por su parte, **Sony anunció que no iba a entrar en una guerra de precios, reposicionando a sus productos hacia el concepto de calidad.**

Todo esto para incentivar las ventas durante el último trimestre del año, período que, con la Navidad en mente, promete ser escenario de una lucha por reinar en este mercado.



## 5. Análisis del entorno general (cont.)

### **Análisis del entorno general = Análisis PESTEL**

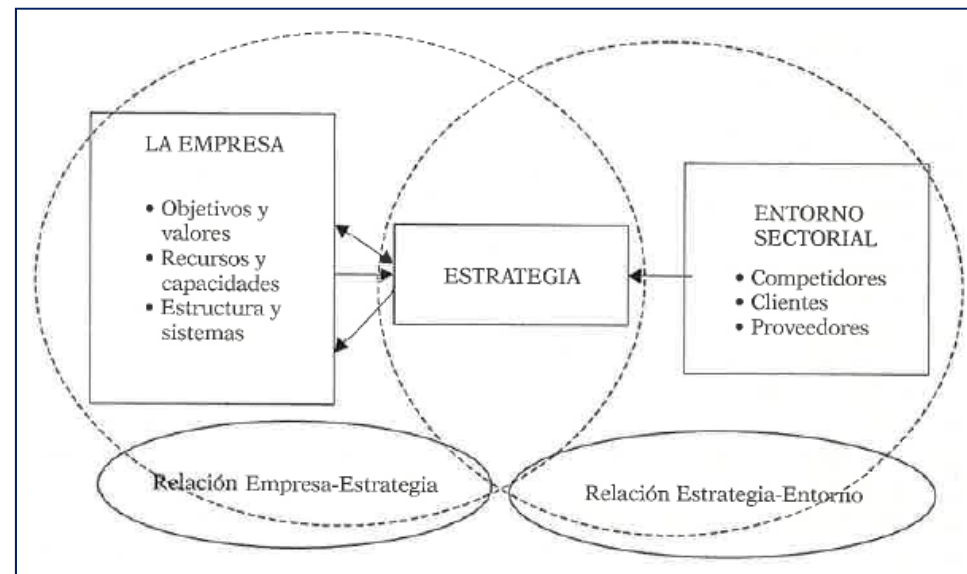
Objetivo: identificar y valorar (detectando amenazas y oportunidades) los factores de tipo económico, político, social, legal, tecnológico y ecológico que afectan a la actuación empresarial de un país dado.

Metodología: Cada una de los anteriores factores se concreta mediante un conjunto de variables clave que ponen de manifiesto los aspectos más importantes. Se suele utilizar como instrumento el “perfil estratégico del entorno”. Para elaborarlo, primero, se elabora una lista con las variables de cada uno de estos factores; después, se valora el comportamiento de cada uno de esas variables en una escala de 1 (muy negativo, MN) a 5 (muy positivo, MP).

## 6. Análisis del entorno específico

El estudio del entorno específico puede hacerse desde una perspectiva industrial mediante el análisis de las fuerzas competitivas que operan en un determinado sector y que conforman dicho entorno.

### Relación entre empresa, estrategia y entorno específico:



Fuente: Grant (2006, p. 181)

## 6. Análisis del entorno específico (cont.)

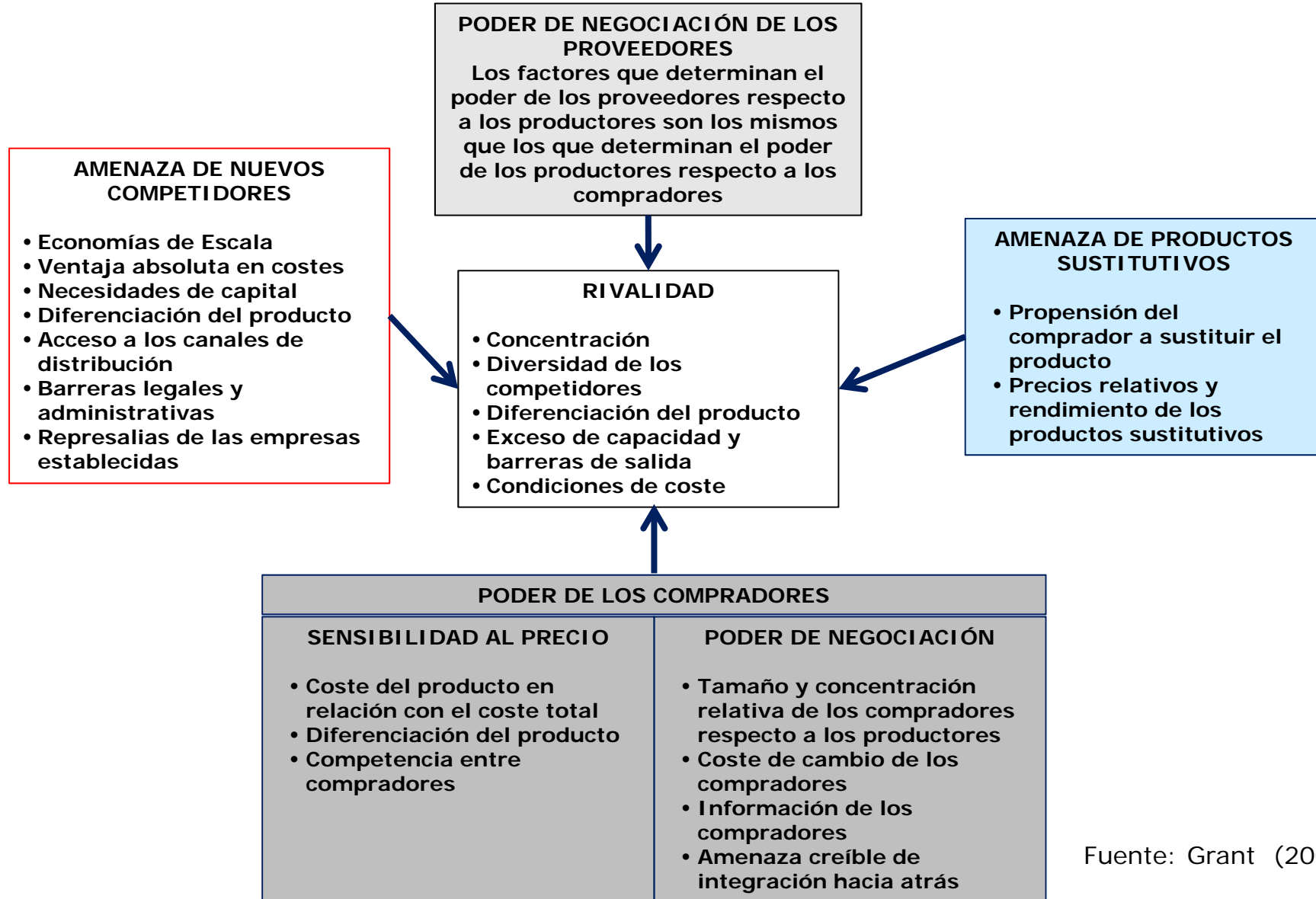
El **modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter** (1980, 1982) es el que se utiliza para analizar el entorno específico y se esquematiza del siguiente modo:



Fuente: Porter (1980)

Vídeo recomendado: Michael Porter- Five Forces <https://www.youtube.com/watch?v=dxB-lsq2nrQ>  
Lectura recomendada: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

## 6. Análisis del entorno específico (cont.)



Fuente: Grant (2006)