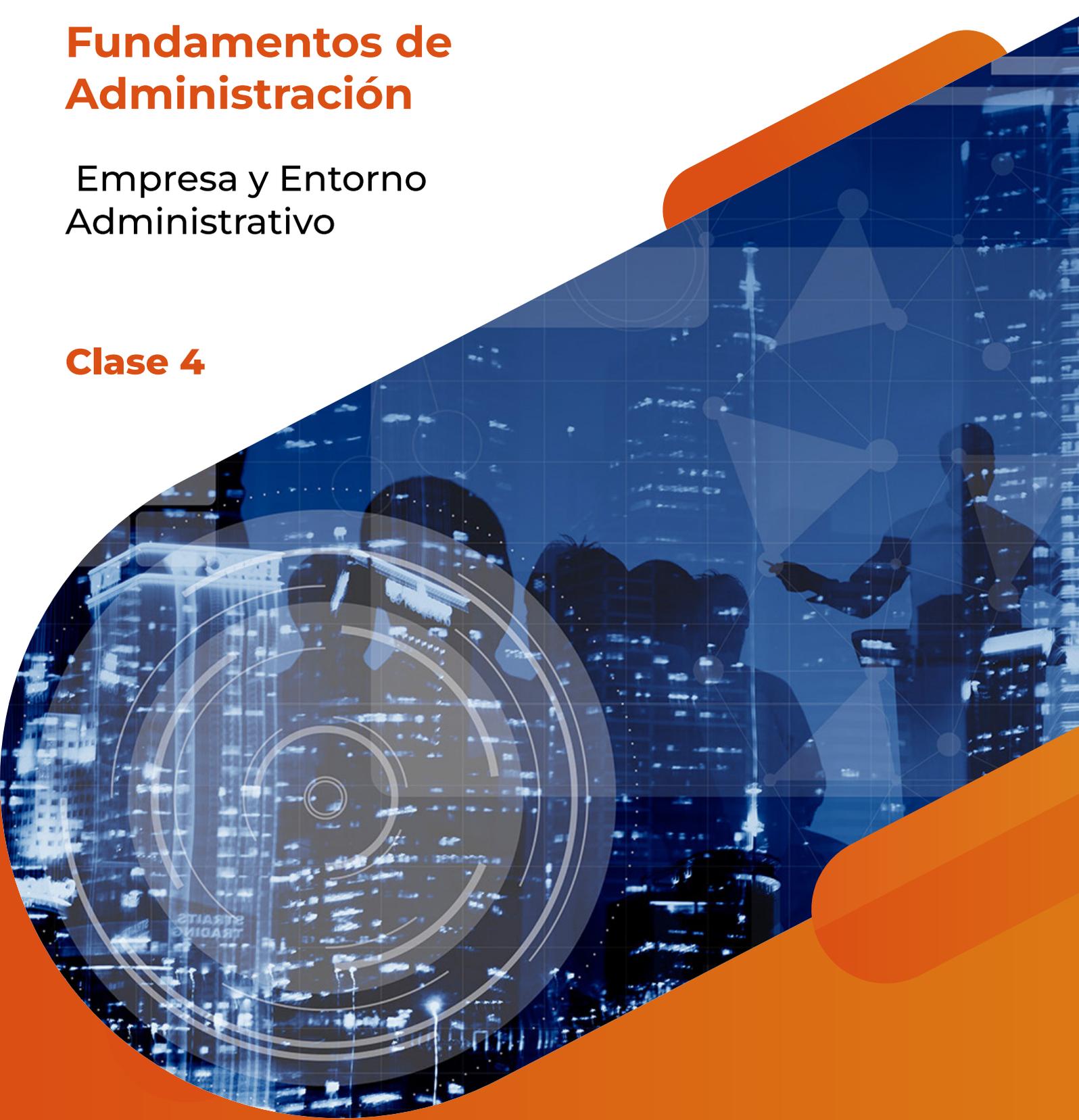


Fundamentos de Administración

Empresa y Entorno
Administrativo

Clase 4



1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

¡Bienvenidos, queridos estudiantes, a nuestra cuarta clase!

En esta sesión, analizaremos la empresa y su entorno administrativo. Una empresa no solo busca generar rentabilidad, sino que también debe adaptarse a las condiciones del entorno en el que opera para alcanzar el éxito.

Ninguna organización funciona de manera aislada; su desempeño está influenciado por diversos factores internos y externos. Para una gestión efectiva, es clave comprender cómo se estructura una empresa, qué funciones desempeña y de qué manera interactúa con el mercado y la sociedad. Tanto los negocios pequeños como las grandes corporaciones enfrentan constantes cambios económicos, tecnológicos y normativos, lo que hace imprescindible su capacidad de adaptación. En este contexto, es fundamental identificar los grupos de interés que interactúan con las organizaciones y el impacto de sus acciones en el proceso de toma de decisiones. Los stakeholders, tanto internos como externos, pueden influir en la estrategia y el desempeño de la empresa, por lo que reconocer su papel permite una mejor planificación y gestión empresarial.

Clase 4: Identificar los grupos de interés que interactúan con las organizaciones y el impacto de sus acciones en el proceso de toma de decisiones.

Identificar los grupos de interés que interactúan con las organizaciones y el impacto de sus acciones en el proceso de toma de decisiones.

4. Tema. **Empresa y Entorno Administrativo**

4.1. El entorno administrativo.

El entorno administrativo es un concepto fundamental en la gestión de organizaciones, ya que abarca todos los elementos que influyen en su funcionamiento y toma de decisiones. Este entorno se divide en dos dimensiones principales: el **entorno externo**, que incluye factores fuera de la organización, y el **entorno interno**, que se refiere a los elementos controlables dentro de la empresa.

Factores del Entorno Administrativo

1. Factores Internos

El entorno interno comprende todos los aspectos que están bajo el control directo de la organización.

Componentes del Entorno Interno:

1. Recursos Humanos

- Los empleados son el activo más valioso de una organización. Su talento, habilidades, motivación y compromiso son determinantes para el éxito.

2. Estructura Organizacional

- La estructura define cómo se organizan y coordinan las actividades dentro de la organización.

3. Cultura Organizacional

- La cultura es el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que caracterizan a una organización.

4. Procesos y Sistemas

- Los procesos son las actividades que se llevan a cabo para producir bienes o servicios, mientras que los sistemas son las herramientas y tecnologías que los apoyan.

5. Recursos Financieros

- Los recursos financieros son esenciales para la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

Figura 1

Elemento del entorno interno



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Importancia del Entorno Interno

- Define la capacidad de la organización para responder a los cambios del entorno externo.
- Influye directamente en la eficiencia, productividad y calidad de los productos o servicios.
- Determina el clima laboral y la satisfacción de los empleados, lo que impacta en su desempeño.
- Facilita la implementación de estrategias y la consecución de objetivos organizacionales.

Recomendaciones para Fortalecer el Entorno Interno

1. Invertir en el capital humano.
2. Optimizar la estructura organizacional.
3. Fomentar una cultura sólida.
4. Modernizar procesos y sistemas.
5. Gestionar los recursos financieros de manera estratégica.

Análisis Interno de Panadería Dulce Sabor

Tabla 1

Ejemplo análisis del entorno interno de una empresa

Componente	Descripción	Análisis del entorno interno	
		Positivo	negativo
Recursos Humanos	Empleados y su gestión.	- Personal capacitado en repostería. - Buen clima laboral.	- Falta de personal en horas pico. - Rotación moderada de empleados.
Estructura Organizacional	Organización y jerarquía de la empresa.	- Estructura simple y flexible. - Comunicación directa entre áreas.	- Falta de roles definidos en algunas áreas. - Poca delegación de tareas.
Cultura Organizacional	Valores, creencias y comportamientos.	- Cultura de trabajo en equipo. - Compromiso con la calidad.	- Poca difusión de la misión y visión entre empleados nuevos.
Procesos y Sistemas	Métodos y tecnología utilizados.	- Procesos de producción	- Falta de un sistema de inventario

		eficientes. - Uso de hornos modernos.	automatizado. - Procesos manuales en ventas.
Recursos Financieros	Gestión del capital y presupuesto.	- Buen flujo de caja. - Utilidades estables.	- Dependencia de un solo proveedor de materias primas. - Poco acceso a créditos.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Video factor interno

Para complementar lo revisado en el aula, se presenta este video que es útil para refuerzo de la clase. En él, se analizan los elementos clave que conforman el entorno interno, como la cultura organizacional, la estructura, los recursos y las capacidades de la empresa.

<https://www.youtube.com/watch?v=V6M3MHJuxts&t=24s>

4.1.1. Entorno externo de la empresa

El entorno externo de una empresa engloba todos los factores externos que influyen en su funcionamiento y desempeño. Este entorno se divide en dos niveles: el entorno general (macroentorno) y el entorno específico (microentorno).

Figura 2

Entorno empresarial



Componentes del Entorno Externo

1. Entorno General (**Macroentorno**)

Este nivel incluye factores amplios que afectan a todas las empresas, independientemente de su industria o tamaño. Los principales componentes son:

Tabla 2*Macroentorno*

Factor	Descripción	Ejemplos
Políticos y Legales	Decisiones gubernamentales, leyes y regulaciones que afectan a las empresas.	Impuestos, aranceles, leyes laborales, políticas de comercio internacional.
Económicos	Condiciones económicas que influyen en el desempeño empresarial.	Inflación, desempleo, crecimiento del PIB, tipo de cambio.
Sociales y Culturales	Tendencias demográficas, valores culturales y preferencias de los consumidores.	Cambios en estilos de vida, envejecimiento de la población, conciencia ambiental.
Tecnológicos	Avances tecnológicos que transforman industrias y mercados.	Automatización, inteligencia artificial, digitalización de procesos.
Ambientales	Factores relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad.	Cambio climático, regulaciones ambientales, demanda de productos ecológicos.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

2. Entorno Específico (**Microentorno**)

Este nivel incluye factores que afectan directamente a la empresa y su industria. Los principales componentes son:

Tabla 3*Microentorno*

Elemento	Descripción	Ejemplos
Clientes	Individuos o empresas que adquieren los productos o servicios, Su comportamiento y preferencias son clave para el éxito.	Segmentación de mercado, fidelización de clientes, tendencias de consumo.
Proveedores	Entidades que suministran insumos necesarios para la producción.	Relaciones con proveedores, costos de materias primas, confiabilidad en la entrega.
Competidores	Empresas que ofrecen productos o servicios similares en el mismo mercado.	Estrategias de precios, diferenciación de productos, cuota de mercado.

Intermediarios	Canales de distribución y venta que conectan a la empresa con los clientes.	Mayoristas, minoristas, plataformas de comercio electrónico.
Grupos de Interés	Entidades o individuos con interés en las actividades de la empresa, .	Accionistas, comunidades locales, medios de comunicación, responsabilidad social corporativa.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Importancia

El entorno externo es crucial porque:

- Define las oportunidades y amenazas que enfrenta una empresa.
- Influye en la toma de decisiones estratégicas, como la expansión a nuevos mercados o la inversión en tecnología.
- Afecta la competitividad y la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios.
- Determina la percepción de los clientes y otros grupos de interés.

Herramientas para Analizar el Entorno Externo

1. Análisis PESTEL:

Esta herramienta evalúa los factores del macroentorno: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

Figura 3

PEST



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Tabla 4

Análisis PESTEL

Factor	Descripción	Ejemplos
Político (P)	Influencia de las decisiones y acciones gubernamentales en el entorno empresarial.	Políticas fiscales, regulaciones comerciales, estabilidad política.
Económico (E)	Condiciones económicas que pueden afectar el funcionamiento de la empresa.	Crecimiento del PIB, inflación, tipo de cambio.
Social (S)	Aspectos culturales, demográficos y sociales que influyen en el mercado.	Cambios en los hábitos de consumo, responsabilidad social.
Tecnológico (T)	Impacto de la innovación y el desarrollo tecnológico en la industria.	Avances en automatización, adopción de nuevas tecnologías.
Ecológico (E)	Factores ambientales y de sostenibilidad que afectan a la empresa.	Normativas de protección ambiental, cambio climático.
Legal (L)	Marco legal y normativo que regula las actividades de la empresa.	Leyes laborales, derechos de propiedad intelectual.

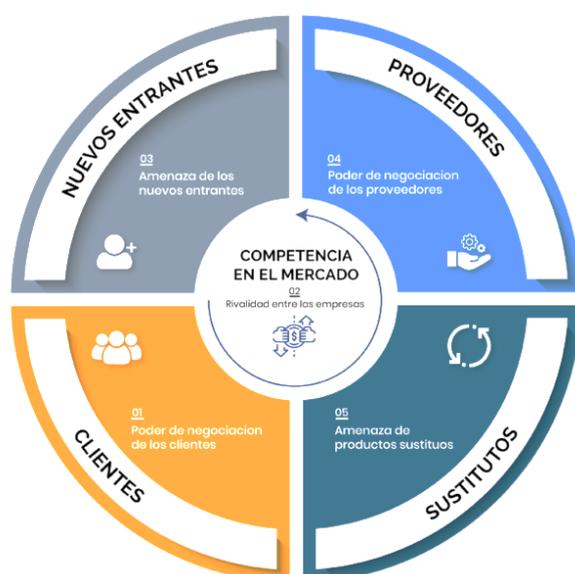
Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael E. Porter en 1979, es una herramienta estratégica ampliamente utilizada para evaluar el microentorno, la competitividad y la rentabilidad de una industria.

Figura 4

Cinco Fuerzas de Porter



Nota: 5 Fuerzas de Porter. (s.f.). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son y cómo aplicarlas.*

<https://www.5fuerzasdeporter.com/>

a. Rivalidad entre Competidores Existentes

Esta fuerza examina el nivel de competencia entre las empresas que ya operan en la industria. Una rivalidad intensa puede reducir los márgenes de beneficio debido a estrategias agresivas, como guerras de precios, innovaciones constantes y campañas de marketing.

• **Factores que influyen en la rivalidad:**

- Número de competidores en el mercado.
- Tasa de crecimiento de la industria.
- Grado de diferenciación de productos.
- Altos costos fijos o capacidad de almacenamiento.
- Barreras de salida (costos asociados con abandonar la industria).

Ejemplo: En la industria de las aerolíneas, la rivalidad es alta debido a la gran cantidad de competidores, la baja diferenciación de servicios y los altos costos operativos.

b. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden influir en la rentabilidad de una empresa si tienen un poder de negociación significativo. Esto ocurre cuando hay pocos proveedores, los insumos son únicos o los costos de cambiar de proveedor son elevados.

• **Factores que influyen en el poder de los proveedores:**

- Concentración de proveedores en el mercado.
- Importancia del insumo para la empresa.

- Disponibilidad de sustitutos para los insumos.
- Costos asociados con cambiar de proveedor.

Ejemplo: En la industria de los smartphones, los proveedores de componentes clave, como chips y pantallas, tienen un poder de negociación significativo debido a la falta de alternativas viables.

c. **Poder de Negociación de los Clientes**

Los clientes pueden ejercer presión sobre las empresas si tienen un poder de negociación considerable. Esto sucede cuando hay pocos compradores, los productos son estandarizados o los costos de cambio son bajos.

- **Factores que influyen en el poder de los clientes:**

- Concentración de compradores en el mercado.
- Volumen de compra realizado por los clientes.
- Disponibilidad de información sobre productos y precios.
- Sensibilidad al precio por parte de los clientes.

Ejemplo: En la industria de los supermercados, los clientes tienen un poder de negociación moderado debido a la gran cantidad de opciones disponibles y la facilidad para cambiar de tienda.

d. **Amenaza de Nuevos Competidores**

La entrada de nuevos competidores puede aumentar la competencia y reducir la rentabilidad de la industria. Las barreras de entrada, como economías de escala, acceso a canales de distribución y requisitos de capital, pueden disuadir a nuevos participantes.

- **Factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:**

- Barreras de entrada (legales, tecnológicas, financieras).
- Lealtad a la marca y ventajas de los competidores existentes.
- Acceso a canales de distribución y tecnología.
- Requisitos de capital inicial para ingresar al mercado.

Ejemplo: En la industria de las bebidas gaseosas, la amenaza de nuevos competidores es baja debido a la lealtad a marcas como Coca-Cola y Pepsi, y a los altos costos de marketing y distribución.

Figura 5

Barreras de entrada de nuevos competidores



Nota: BMF School. (2022, 28 de marzo). *Amenaza de ingreso de nuevos competidores*.

Recuperado el 10 de octubre de 2023, de <https://bmfschool.com/2022/03/28/amenaza-de-ingreso-de-nuevos-competidores/>

e. Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma función que los productos de la industria, pero de manera diferente. Una alta amenaza de sustitutos puede limitar la rentabilidad, ya que los clientes pueden cambiar fácilmente a alternativas más baratas o mejores.

• **Factores que influyen en la amenaza de sustitutos:**

- Disponibilidad de productos sustitutos en el mercado.
- Precio y calidad de los sustitutos en comparación con los productos de la industria.
- Costos de cambio para los clientes al adoptar sustitutos.
- Percepción de los clientes sobre los beneficios de los sustitutos.

Ejemplo: En la industria del café, los tés y bebidas energéticas son sustitutos que pueden atraer a los consumidores, especialmente si ofrecen beneficios adicionales como menor precio o mayor conveniencia.

Figura 6

Productos sustitutos



Nota: CIFES. (s.f.). *Competencia indirecta*. Recuperado el 10 de octubre de 2023, de <https://cifes.com/clases/lanzamiento-de-mi-producto-minimo-viable/competencia-indirecta>

Tabla 5

Ejemplo análisis fuerzas de Porter

Fuerza	Análisis	Intensidad
Rivalidad entre Competidores	Alta competencia entre marcas como Apple, Samsung y Huawei.	Alta
Poder de los Proveedores	Proveedores de componentes clave (chips, pantallas) tienen poder moderado.	Moderada
Poder de los Clientes	Los clientes tienen muchas opciones y son sensibles al precio.	Alta
Amenaza de Nuevos Competidores	Barreras de entrada altas debido a la tecnología y lealtad a la marca.	Baja
Amenaza de Sustitutos	Tablets y dispositivos wearables son sustitutos, pero no reemplazan por completo.	Moderada

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

4.1.2. Partes interesadas (Stakeholders)

Las partes interesadas (o stakeholders, en inglés) son individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés en las actividades y resultados de una empresa. Estas partes pueden influir en las decisiones de la organización o verse afectadas por ellas. Comprender y gestionar las relaciones con los stakeholders es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier negocio, ya que su apoyo o rechazo puede impactar directamente en la reputación, la rentabilidad y la capacidad de alcanzar los objetivos estratégicos.

Tipos de Stakeholders

Tabla 6

Tipos de Stakeholders

Categoría	Descripción	Ejemplos
Stakeholders Internos	Son aquellos que forman parte de la organización y están directamente involucrados en sus operaciones.	<ul style="list-style-type: none">- Empleados: Personal que trabaja en la empresa.- Directivos y gerentes: Personas encargadas de la toma de decisiones.- Accionistas y propietarios: Dueños o inversionistas que tienen participación en la empresa.
Stakeholders Externos	Son aquellos que no forman parte de la organización, pero tienen un interés en sus actividades.	<ul style="list-style-type: none">- Clientes: Personas o empresas que compran los productos o servicios.- Proveedores: Empresas o individuos que suministran insumos.- Inversionistas: Personas o entidades que financian la empresa.- Comunidades locales: Población cercana a las operaciones de la empresa.- Gobierno y reguladores: Entidades que establecen leyes y regulaciones.- Medios de comunicación: Canales que difunden información sobre la empresa.- Organizaciones no gubernamentales (ONG): Grupos que promueven causas sociales o ambientales.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Gestión de Stakeholders

La gestión efectiva de los stakeholders implica identificar, priorizar y satisfacer sus necesidades y expectativas. Según Mitchell, Agle y Wood (1997), la importancia de un stakeholder depende de tres atributos:

1. Poder: La capacidad de influir en las decisiones de la empresa.
2. Legitimidad: La percepción de que sus intereses son válidos.
3. Urgencia: La necesidad de atender sus demandas de manera inmediata.

Figura 7

Modelo de Prominencia



Nota: ABC del Emprendedor. (2017, abril). *Mapeo/Matriz de los stakeholders*. ABC del Emprendedor. <https://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/04/mapeomatriz-de-los-stakeholder.html>

Pasos para la gestión de stakeholders:

1. Identificación: Listar todas las partes interesadas relevantes.
2. Análisis: Evaluar su nivel de influencia, interés y expectativas.
3. Priorización: Clasificar a los stakeholders según su importancia.
4. Engagement: Establecer canales de comunicación y colaboración.
5. Monitoreo y evaluación: Medir el impacto de las acciones y ajustar estrategias.

Video Stakeholders

Como parte de nuestra clase, veremos un video que nos ayudará a comprender mejor el papel de los *stakeholders* en las organizaciones.

<https://www.youtube.com/watch?v=9AtaIAZEu0c&t=66s>

Referencias citadas en la Clase 4.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management* (14th ed.). Pearson.

5 Fuerzas de Porter. (s.f.). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son y cómo aplicarlas*.
<https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)* (7ª ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases* (11ª ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15ª ed.). Pearson.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

BMF School. (2022, 28 de marzo). *Amenaza de ingreso de nuevos competidores*. Recuperado el 10 de octubre de 2023, de <https://bmfschool.com/2022/03/28/amenaza-de-ingreso-de-nuevos-competidores/>

CIFES. (s.f.). *Competencia indirecta*. Recuperado el 10 de octubre de 2023, de <https://cifes.com/clases/lanzamiento-de-mi-producto-minimo-viable/competencia-indirecta>

ABC del Emprendedor. (2017, abril). *Mapeo/Matriz de los stakeholders*. ABC del Emprendedor. <https://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/04/mapeomatriz-de-los-stakeholder.html>

Definición de los términos citados en la Clase 4.

Macroentorno: Comprende los factores externos que influyen en las organizaciones y que están fuera de su control directo. Estos factores incluyen aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017). El análisis del macroentorno es esencial para identificar oportunidades y amenazas en el mercado.

Microentorno: Se refiere a los factores cercanos a la organización que influyen directamente en su capacidad para servir a sus clientes. Estos incluyen proveedores, competidores, clientes y otros actores del mercado (Kotler & Keller, 2016). A diferencia del macroentorno, el microentorno puede ser parcialmente controlado o influenciado por la empresa.



La excelencia no se improvisa

síguenos

