

MICROENTORNO

El micro entrono o entorno específico

El micro entorno o entorno específico hace referencia a todos aquellos factores o grupos de interés que pueden influir o actuar directamente sobre la organización. Dentro de estos grupos de interés, podemos encontrar los clientes, los proveedores, las instituciones financieras, la competencia, entre otros.





Entorno de la empresa



Figura 1. Factores del entorno empresarial

Los clientes y la competencia

En muchas ocasiones, los factores de éxito de una organización pueden llegar a depender de manera significativa del grado de prospección y la capacidad de análisis que se tenga sobre el sector productivo en el cual esta se desempeña; esto implica conocer con precisión las condiciones de los competidores y los nichos u oportunidades de clientes potenciales.

El conocimiento de estos participantes resulta de gran relevancia para llevar a cabo un análisis del entorno micro en el que se desenvuelve la organización, que permita identificar correctamente áreas de oportunidad para la organización cliente.



Los clientes y la competencia

En muchas ocasiones, los factores de éxito de una organización pueden llegar a depender de manera significativa del grado de prospección y la capacidad de análisis que se tenga sobre el sector productivo en el cual esta se desempeña; esto implica conocer con precisión las condiciones de los competidores y los nichos u oportunidades de clientes potenciales.

El conocimiento de estos participantes resulta de gran relevancia para llevar a cabo un análisis del entorno micro en el que se desenvuelve la organización, que permita identificar correctamente áreas de oportunidad para la organización cliente.



Muy buenos días, señor Hernández. Es un gusto verlo de nuevo.



¡Buenos días! Los estaba esperando. Cuéntenme, ¿cuál es el objetivo de esta grata visita?



Bien, nuestra visita tiene por objetivo hacer un reconocimiento de los factores que corresponden al entorno específico de su empresa. Queremos analizar cómo estos factores están afectando actualmente el desempeño de Colchones el Buen Descanso.



Así es, señor Hernández, para el proceso de diagnóstico que estamos llevando a cabo, es primordial identificar las características de elementos, tales como su competencia actual, sus mercados de clientes, sus proveedores, los accionistas que conforman el cuerpo directivo de su empresa y el comportamiento del sector financiero del país.



Sí, como resultado de este análisis podremos proporcionarle un balance de las fortalezas y áreas de oportunidad sobre las cuales su empresa podrá implementar planes de acción y las mejoras pertinentes.



¡Qué bien! Entonces, mediante el análisis del micro entorno de mi empresa voy a poder establecer cuál es nuestra situación actual real para poder determinar un curso de acción adecuado que nos permita lograr nuestros propósitos y objetivos. Bueno, acompáñenme en un breve recorrido por la empresa para conocer algunos de esos factores. ¡Empecemos!



Clientes

Generalmente, los clientes conforman el grupo de interés más grande de una organización, en tanto que son ellos quienes, a través de sus preferencias e intereses, determinan posibles áreas de acción para que una empresa pueda incursionar. Cualquier cambio en sus preferencias y gustos puede suponer en muchos casos una excelente oportunidad o, por el contrario, puede constituirse en un grave riesgo. Estos cambios pueden darse muy rápido o muy lento, pero es imprescindible que las empresas los detecten y puedan adaptarse fácilmente a ellos.





Tipos de mercados de clientes



Competencia actual

Es de vital importancia conocer cuáles son aquellos elementos básicos que permiten establecer la actividad competitiva o el grado de rivalidad de las empresas que hacen parte del sector específico donde se desempeña una organización. Así mismo, el tipo de competencia se podrá identificar teniendo en cuenta el número de competidores, la diversidad de estrategias, la estructura de costes, la evolución de la demanda, entre otros elementos, lo cual puede precisarse en un conjunto de ventajas competitivas.





Formas de competir

Cuando los competidores identifican una oportunidad potencial para mejorar su posición actual o innovar en algún aspecto determinado, se presenta inevitablemente la rivalidad. Los cambios en las empresas de un sector común afectan a todas las que están relacionadas con éste, obligándolas a adoptar una serie de acciones que permitan enfrentar dichos cambios de la mejor manera. Estas acciones y reacciones pueden llegar a generar en el sector un mejor ambiente competitivo, como también puede ocurrir el efecto contrario.

Una forma de competir muy frecuente en el ámbito empresarial es con la oferta de precios; no obstante, si no se utiliza esta estrategia de manera adecuada, se puede llegar a afectar de manera importante al sector desde el punto de vista de la rentabilidad.

La competencia manejada con base en esfuerzos comerciales puede llegar a ampliar la demanda o a incrementar el nivel de diferenciación de un producto para beneficio de una empresa. Las barreras de movilidad que actúan al interior de las organizaciones tienen una naturaleza similar a las barreras de entrada de un sector; protegen a las empresas frente a la incorporación de otros sectores, lo que puede dificultar que las empresas cambien de una posición estratégica a otra.





Factores que determinan la competencia

NÚMERO DE COMPETIDORES O COMPETIDORES EQUILIBRADOS

Determinan la intensidad de la rivalidad competitiva.

1

CRECIMIENTO LENTO

El crecimiento lento del sector conlleva a una alta rivalidad entre las empresas competidoras.

2

COSTOS FIJOS ELEVADOS

Este factor genera fuertes presiones cuando los costos son muy elevados, dado que pueden provocar fluctuación en los precios, lo que afecta directamente al sector asociado.

3

FALTA DE DIFERENCIACIÓN

Las empresas que componen los diferentes sectores deben diferenciar los productos que manejan, teniendo en cuenta que los clientes se basan principalmente tanto en el precio como en el servicio, lo que ocasiona una intensa competencia entre estos dos factores.

4

INCREMENTOS DE CAPACIDAD

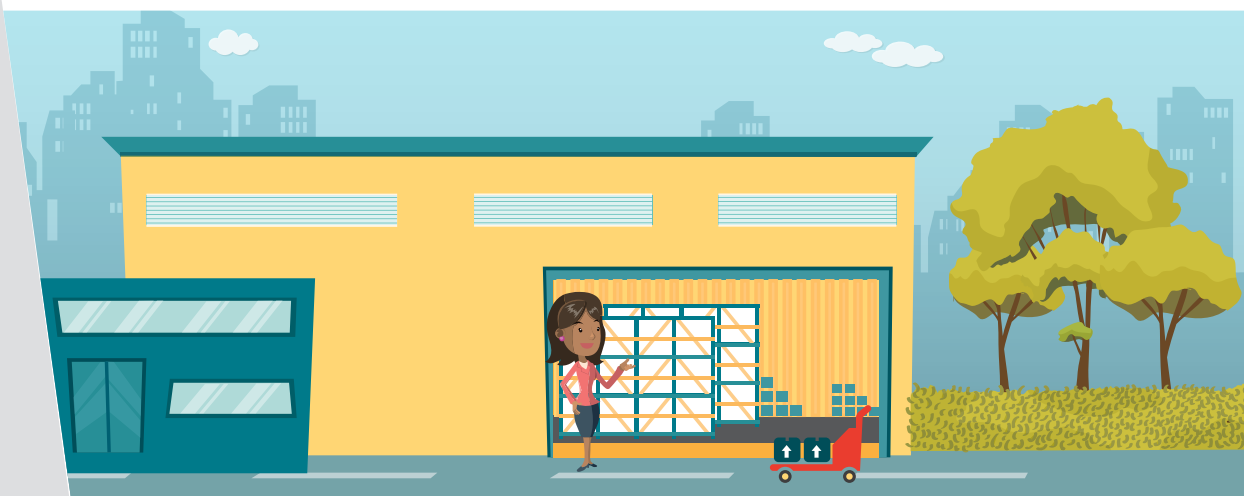
Los incrementos de capacidad, dependiendo la exigencia del entorno, pueden afectar de manera importante la oferta y la demanda en las empresas. Un exceso en la capacidad podría generar una reducción en los precios y por tanto una mayor competencia.

5

COMPETIDORES DIVERSOS

Cuando los competidores son diversos en cuanto a sus productos, estrategias, innovación, objetivos, entre otros, más alta será la competitividad en el sector.

6



Los productos sustitutos y los proveedores

Según el modelo de competitividad de Porter (1979), los productos sustitutos o nuevos competidores y los proveedores son dos agentes de gran influencia dentro del desempeño de una organización, en tanto que los primeros plantean una amenaza latente para la rentabilidad y los segundos, dado que son responsables por proporcionar suministros, ejercen un poder de negociación muy importante en el sector productivo.



Productos sustitutos o nuevos competidores

Los productos sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Generalmente, las empresas compiten con otras que producen estos productos, lo cual limita los rendimientos potenciales del sector, ya que, cuanto más atractivo sean los precios alternativos ofrecidos, mayor será la disminución de las utilidades.

La posición de los productos sustitutos puede ser influenciada por esfuerzos y acciones colectivas que se desarrollen en el sector, como la publicidad, la calidad, la comercialización, la sostenibilidad, entre otros.

Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial



Figura 2. Los actores de la competencia. Fuente: (Oocities, s.f.)



Características de los productos sustitutos



Un claro ejemplo de productos sustitutos se refleja en el área de la tecnología en donde la grabadora de vídeo en formato betamax fue inicialmente reemplazada por el VHS, y este a su vez por el CD, DVD, hasta lo que ahora se mantiene vigente, el formato Blu ray.



Proveedores

Los proveedores constituyen otro grupo de interés de gran relevancia para la organización, en tanto que son ellos quienes proporcionan los recursos e insumos que la empresa necesita para producir bienes y servicios. Los proveedores tienen un efecto directo en la eficiencia de la compañía y un efecto indirecto frente a su capacidad de ganar clientes, si una empresa cuenta con recursos e insumos de alta calidad, así mismo producirá productos de buena calidad y atraerá más clientes.

Por otra parte, es importante mantener también una buena relación con los proveedores, ya que esto puede afectar seriamente la producción, la disponibilidad de los recursos e insumos, la oferta de productos, entre otras situaciones que pueden perjudicar a la empresa en el corto plazo, repercutiendo de alguna forma en la satisfacción de los clientes.

Actualmente, las empresas están optando por tratar a los proveedores como socios con el fin de poder tener una mejor relación y entregar un valor agregado a los clientes, en lo que respecta a suministrar un producto de excelentes propiedades.



Los accionistas y el sector financiero

La importancia de estos dos agentes radica en su poder de inversión y de financiamiento. Los primeros proporcionan el capital necesario para el funcionamiento de la organización y el segundo se encarga de proveer el respaldo económico que se requiera para impulsar distintos proyectos



Accionistas o shareholders

Son las personas que proporcionan capital e inversiones a la empresa; su principal interés está dirigido a la rentabilidad, transparencia e integridad administrativa. Allí se destaca todo lo relacionado con el gobierno corporativo.

El gobierno corporativo está compuesto por los accionistas, los directivos y el consejo administrativo, y se basa en establecer y controlar la dirección estratégica y su desempeño en lo que respecta a las expectativas de la empresa; es un mecanismo que da fuerza estratégica a las organizaciones y refleja las normas de la organización.

El objetivo del gobierno corporativo consiste en garantizar que los intereses de los directivos y los ejecutivos de alto nivel estén alineados con los de los accionistas. Esto implica una supervisión en las áreas en las que los propietarios, ejecutivos y miembros del consejo de administración pueden generar posibles conflictos de interés en algún momento. Un claro ejemplo de lo anterior sería el momento de la elección del presidente, los directores y la dirección de la estrategia de la organización. Su punto central es el consejo de administración.

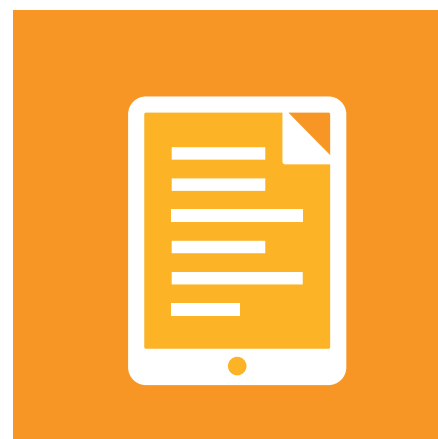
Modelo de gobierno corporativo



Figura 3. Modelo de gobierno corporativo

Un accionista invierte su capital con miras a obtener un rendimiento, pero una empresa debe poder satisfacer no solo este grupo de interés, sino mantener un equilibrio de manera simultánea entre todos los participantes. Se puede presentar que el aumento de las ganancias de los accionistas perjudique la capacidad competitiva, al no invertir en planes de educación y formación para los colaboradores.

Lo invitamos a que consulte el caso del escándalo Enron, en el artículo del diario El País que se referencia a continuación. Allí se puede evidenciar la importancia de este grupo de interés en la empresa.



Sector Financiero (proveedores de capital)

El sector financiero colombiano es la agrupación de las entidades públicas y privadas encargadas de desarrollar actividades de administración, utilización, aprovechamiento e inversión de los recursos captados en el país.

Sistema financiero Colombiano

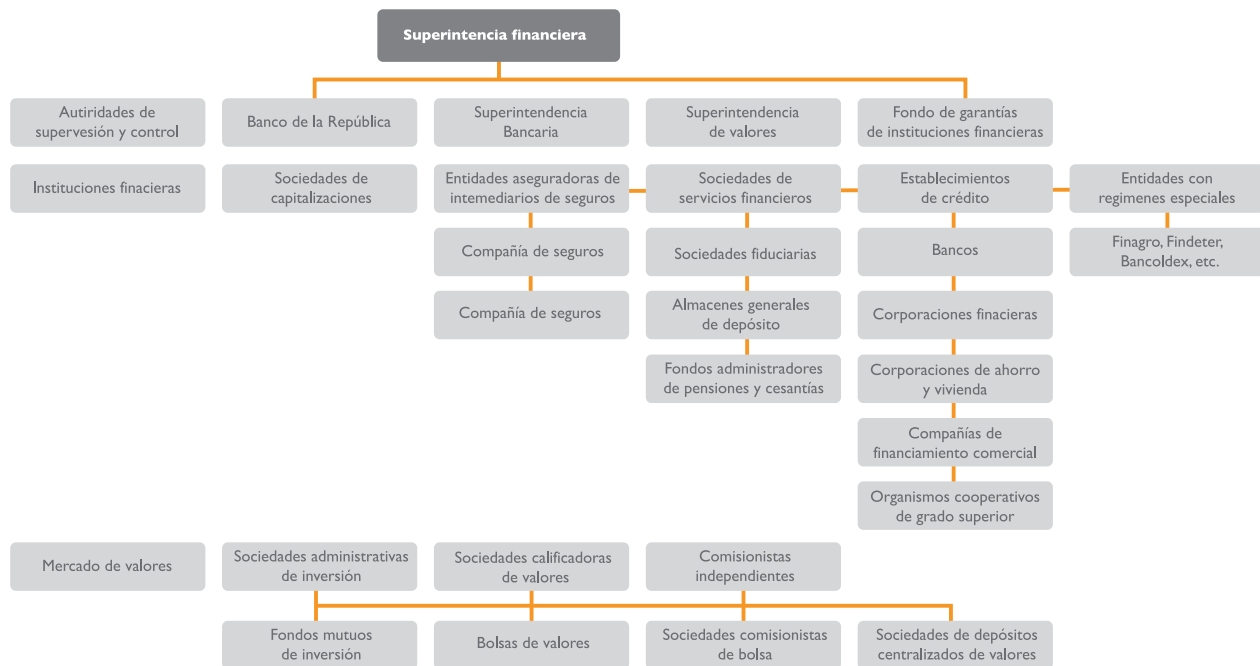


Figura 4. Estructura del sistema financiero colombiano

3

Tipos de entidades financieras





Entidades de control del sector financiero

La importancia de las Mipymes como unidades productivas cobra gran importancia a nivel financiero, ya que estas impulsan el desarrollo económico del país. El buen aprovechamiento de los beneficios que ofrece el sector financiero permite mantenerse en el mercado competitivo, dentro de estos beneficios se pueden encontrar los servicios electrónicos, el pago a proveedores, el recaudo de cartera, la emisión de avales, de garantías y comercio exterior, beneficios que permitirán proyectar a la organización a otro nivel.

SUPERINTENDENCIA BANCARIA

Es un organismo adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público que, en su calidad de autoridad, supervisa la actividad financiera, aseguradora y previsional. Se encarga de asegurar la confianza del público en el sistema financiero, asegurador y previsional, y velar porque las instituciones que lo integran mantengan permanente solidez económica y coeficientes de liquidez apropiados para atender la demanda de la gente.



BANCO DE LA REPÚBLICA

Es un organismo del Estado, constitucional, con régimen legal y naturaleza propia especial, tiene autonomía administrativa, técnica y patrimonial. Es el encargado de realizar las funciones de banca central a partir de las leyes de la constitución colombiana.



El mercado laboral

Las pequeñas y medianas empresas conforman el 90% de las empresas en América Latina. En Colombia, según el estudio de Fundes, hay 47.750 empresas con entre 11 y 200 empleados, de las cuales 39.500 están en las cinco principales ciudades.

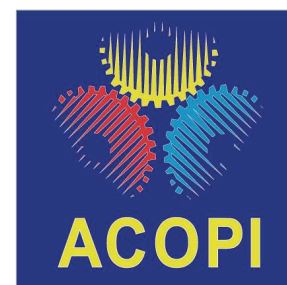
Normalmente, en las Mipymes, el área de talento humano es pequeña, sin embargo, cobra mayor importancia al momento de contratar las personas idóneas para desempeñar el trabajo, personas que van a proporcionar conocimiento, competencias y habilidades. Sus principales intereses se basan en los salarios adecuados, prestaciones sociales, oportunidades de desarrollo profesional y seguridad en el trabajo.



Entidades de control del sector financiero

El país cuenta con el portal empresarial colombiano Mipymes, que es una herramienta de apoyo para las micro, pequeñas y medianas empresas a través de instrumentos financieros y no financieros de cada una de las entidades que la componen. Estas entidades son:

Acopi: representación que brinda fortalecimiento eficiente a las Mipymes, a través de la capacitación y eventos de sectores empresariales



Fondo Nacional de Garantías: presta acceso a las Mipyme colombiana en financiación, a través de garantías.



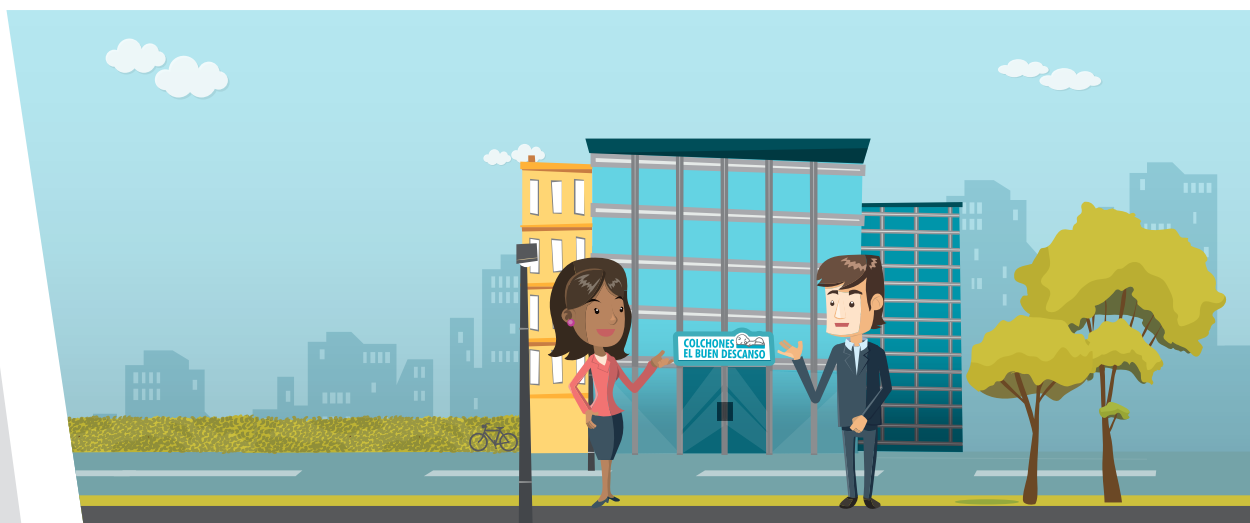
Findeter: establecimiento que se encarga de financiar proyectos de infraestructura orientados a promover el progreso regional a través del otorgamiento de créditos tanto a entidades públicas como privadas



Finagro: facilita el acceso al financiamiento para contribuir en el desarrollo integral y competitivo del sector rural.



EL sector educativo, las ONG y la comunidad



Organizaciones no Gubernamentales - ONG

El micro entorno está conformado por redes de organizaciones o alianzas en beneficio de la sociedad y en función del valor social, las cuales proceden del sector privado y del sector público.



Organizaciones no Gubernamentales - ONG

También se encuentran las Organizaciones no Gubernamentales - ONG que son independientes de las decisiones o políticas implementadas por los gobiernos y asumen las figuras de fundaciones, cooperativas o asociaciones. Estas compiten entre sí para obtener fondos y atender las problemáticas sociales. Son apoyadas generalmente por donadores de dinero, proveedores, así como también con trabajo o consultoría.



Figura 4. ONG Unesco



El sector educativo

El sector educativo ayuda a las Mipymes a incrementar y progresar en la promoción y capacitación de cadenas productivas, a través de programas que ofrecen entidades de educación superior a nivel público y privado.

Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior

Es un establecimiento público que se encarga de facilitar a los estudiantes el acceso a los mejores programas de formación en el país y a un número cada vez mayor de oportunidades de estudio en el exterior, en instituciones de reconocido prestigio a nivel internacional.



Servicio nacional de aprendizaje SENA

Es una entidad del Estado que invierte en el desarrollo social y técnico de los trabajadores de Colombia, ofreciendo y ejecutando formación profesional integral.





El sector educativo

Se refiere a los vecinos, el barrio, la localidad y el municipio a los cuales impacta la actividad de una empresa. Aquellos que se ven impactados por su operación, bien sea de manera favorable o desfavorable, y que pueden facilitar u obstruir su accionar. La comunidad puede clasificarse de la siguiente manera:

Equivalen a personas que se han organizado con el fin de desarrollar proyectos asociados al desarrollo económico, social o cultural de su comunidad.

**Organizaciones
comunitarias**

Como por ejemplo los miembros de la Juntas de Acción Comunal y demás líderes o personas que influyen en otros miembros de la comunidad para el desarrollo de actividades o toma de decisiones.

**Líderes
comunitarios**

Puede estar compuesta por los medios de comunicación, los gremios y asociaciones a los que la empresa pertenezca, las organizaciones no gubernamentales, las universidades con las que se relacione y organismos de cooperación, entre otros actores.

**Sociedad
en general**

Compuestas por funcionarios públicos elegidos por votación popular, que tienen facultades o poderes de gobierno, dirección o administración en una región específica, con el propósito de desarrollar proyectos de alcance local.

**Autoridades
locales**

GLOSARIO

CCO: constitución política colombiana.

MIPYME: acrónimo o siglas con el que se identifica a las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

S.A.S: sociedad por acciones simplificada.

S.A: sociedad por acciones.

SMMLV: salario mínimo legal vigente (Colombia).

Cibergrafía / Webgrafía

- Cibergrafía / Webgrafía
- Andriani, C. (2004). El nuevo sistema de gestión para las Pymes un reto para las empresas latinoamericanas. Bogotá: Norma.
- Bejarano, A. (2006). Caracterización de las PYMES de Bogotá mediante el uso de información secundaria resultados de investigación. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Beltrán, A. (2004). Pymes un reto a la competitividad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Consejo Gremial Nacional – Colombia. (2006). Agenda interna Pymes estrategias y apuestas productivas para las pequeñas y medianas empresas colombianas. Bogotá: Fundación Konrad Adenauer.

- Chiavenato, I. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- Dess, L. (2011). Administración estratégica- textos y casos. México: Mc Graw Hill. 5ed.
- Latin American Quality Institute. (s.f.). Direccionamiento estratégico en la empresa. Consultado el 8 de julio de 2014, en <http://www.laqualityinstitute.org/articulos.pdf>
- Martínez, A. & Raineri, A. (1997). Diagnóstico organizacional: un enfoque estratégico y práctico. Revista Academia, 14, p. 1-14. Consultado el 8 de julio de 2014, en <http://ww2.educarchile.cl/unenfoqueestrategico.pdf>
- Prieto, J. (2008). Gestión estratégica organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial. Bogotá: Ecoe.
- Rebollo, J. (2005). Diagnóstico de operaciones de las Pymes. México: Trillas.

CRÉDITOS

LÍDER DE LÍNEA DE PRODUCCIÓN

Alba Lucía Ramírez

ASESORÍA PEDAGÓGICA

Ingrid Flórez

GUIONIZACIÓN

Ingrid Flórez

EQUIPO TÉCNICO-PEDAGÓGICO

Carolina Díaz

Carolina Calderón

Jorge Ardila

Carlos Ríos

Diseño gráfico

Alejandro Valencia

Diagramación

Liliana Giral Tibaquirá

Desarrollo multimedia

Andrés Salcedo