

SIMULACIÓN EMPRESARIAL

**Análisis del entorno y
del sector**

ÍNDICE

/ 1. Introducción y contextualización práctica	4
/ 2. Análisis en el marco de la planificación estratégica	5
/ 3. Análisis externo: entorno general y específico	6
/ 4. Análisis del entorno PEST	7
/ 5. Caso práctico 1: “Análisis de la clientela de un bar de copas”	8
/ 6. Análisis interno. La cadena de valor	9
/ 7. Análisis DAFO	10
/ 8. La influencia de la Unión Europea	11
/ 9. Objetivos empresariales. Misión, visión y valores	11
/ 10. Caso práctico 2: “Análisis DAFO de empresa de servicios de atención de salud para hoteles”	12
/ 11. Elementos que caracterizan sector empresarial y la actividad empresarial	13
/ 12. Características del producto/servicio	14
/ 13. La responsabilidad social corporativa	15

/ 14. Resumen y resolución del caso práctico de la unidad **16**

/ 15. Bibliografía **16**

OBJETIVOS

Aprender a analizar el entorno de la empresa.

Saber reconocer las características de los productos y servicios.

Saber utilizar las herramientas de análisis internas y externas en las empresas.

Conocer la necesidad de establecer objetivos empresariales.

Definir la misión, visión y valores de las empresas.

Saber identificar los clientes potenciales.

Analizar la importancia de la responsabilidad social corporativa.



/ 1. Introducción y contextualización práctica

Tanto en el proceso de creación de una empresa, como en su gestión diaria, es importante tener en cuenta el entorno, ya que va a ser decisivo a la hora de elegir las estrategias que se van a aplicar.

En este tema vamos a **conocer cuáles son los elementos del entorno que nos influyen y cómo realizar un análisis PEST**. Conoceremos algunas **herramientas como el DAFO**, que nos ayudarán en este proceso, y permitirán seguir trabajando en el plan de empresa y mejorar la gestión de nuestro negocio.

Aprenderemos también a **fijar los objetivos, a reconocer el valor añadido de nuestros productos, a definir la misión, visión y valores y a integrar la responsabilidad social corporativa** en el ADN de nuestra empresa.

A continuación vamos a plantear un caso práctico a través del cual podremos aproximarnos de forma práctica a la teoría de este tema.

Escucha el siguiente audio donde planteamos la contextualización práctica de este tema, encontrarás su resolución en el apartado Resumen y resolución del caso práctico.



Fig.1. Análisis del entorno



Audio Intro. "Definición de la Misión, Visión y Valores"
<https://bit.ly/3g6Ty8L>





/ 2. Análisis en el marco de la planificación estratégica

La **planificación estratégica** es el proceso donde se determinan los objetivos que se quieren cumplir y se identifica la planificación de las acciones correspondientes para alcanzarlos. Intervienen todas las áreas de la empresa mediante un adecuado proceso de comunicación y toma de decisiones.

Llamamos **planificar** a establecer un plan para cumplir algo y en el que es necesario llevar a cabo actividades o actuaciones para su consecución.

En el ámbito empresarial, **planificar** significa establecer un plan de cara a cumplir unos objetivos empresariales y a mantener la empresa en funcionamiento con los años, haciendo que su actividad consiga beneficios económicos. Previo a esto habrá que hacer un **análisis de la empresa y las circunstancias en las que se encuentra**. De este análisis obtendremos toda la información para llevar a cabo la planificación.

Los planes tendrán que ser establecidos de forma que todas las áreas de la empresa los asuman y estén dispuestas a alcanzar los objetivos marcados. La planificación, por tanto, es un sistema de gran eficacia para comparar la realidad alcanzada con la estimada e identificar mejoras que nos permitan corregir las desviaciones que se vayan produciendo.

En el proceso de planificación podemos diferenciar **3 tipos de acciones**:

- **Planificación estratégica:** se determina la misión, la visión y los valores, las estrategias a seguir y las políticas que rigen la organización.
- **Planificación táctica:** se ejecuta el plan estratégico, el establecimiento de los objetivos específicos para cada área y personal de la organización, la planificación para alcanzar los objetivos, el presupuesto, la evaluación y las correcciones o mejoras según las desviaciones que se vayan produciendo.
- **Planificación operativa:** se aprueban las decisiones de cómo utilizar y aprovechar los recursos financieros, humanos y materiales para garantizar que se puedan cumplir todos los compromisos de la empresa.

Una persona emprendedora es la que tomará las decisiones y desarrollará las **principales funciones de la administración de las empresas: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar**.

Planificar es la función que consiste en **determinar lo que se va a hacer**. Es decidir y **fijar unos logros u objetivos y cómo poder conseguirlos**.

Organizar consiste en **agrupar las actividades que se van a necesitar para desarrollar los planes y establecer las relaciones del equipo** para que se cumpla con lo planificado.

Dirigir consiste en **dar instrucciones precisas. Se marcan las acciones que tienen que seguir las personas** para que se cumplan las metas que hemos fijado para la empresa.

Coordinar implica obtener los **recursos necesarios para la empresa**, económicos, financiación, personal y el resto de los elementos.

Es de suma importancia controlar, midiendo y haciendo los ajustes necesarios para que las personas de la empresa desempeñen sus funciones **con arreglo a lo planificado y se vayan cumpliendo los objetivos marcados**. Hay que estar pendiente de hacer los **ajustes necesarios para ir corrigiendo las desviaciones** que se vayan produciendo.



Audio 1. "Etapas en la planificación estratégica de una empresa"

<https://bit.ly/3gmjcW3>





/ 3. Análisis externo: entorno general y específico

El marco que rodea a la empresa ha de ser también analizado. Y este análisis externo, que va a formar parte del estudio de mercado necesario para la puesta en marcha de una empresa, requiere buscar información sobre:

- **El entorno general o macroentorno:** los factores o aspectos socioeconómicos, legales, políticos, demográficos, etc. que afectan a la demanda de los productos o servicios y, en general, a todas las empresas del entorno.
- **El entorno específico o microentorno:** los factores que afectarán en especial a nuestra empresa. No son controlables, pero tendremos que conocerlos para definir la estrategia que implantaremos en la empresa.

Definir el **macroentorno** de la empresa es tener en consideración los siguientes elementos:

- **Factores demográficos.** Las modificaciones en la constitución y cuantía de la población afectan a todas las empresas de ese entorno, y habrá que medir cómo afecta en la demanda de los productos.
- **Factores económicos.** Son característicos de la economía nacional e internacional que influyen en los diversos sectores económicos.
- **Factores políticos.** Son aquellas decisiones o medidas de los diferentes estamentos públicos que influyen en la economía y, por tanto, en las empresas.
- **Factores jurídicos.** Muchas empresas se ven influidas por legislación que regula sus actividades de forma directa.
- **Factores socioculturales.** Las ideas, opiniones, y actitudes sociales, nivel cultural y profesional, etc. dirigen en diversos sentidos la demanda de productos de la población.
- **Factores tecnológicos.** Son aquellos avances tecnológicos que mejoran los procesos de producción, comercialización, gestión de la información, etc.

Con el análisis del **microentorno**, el entorno más específico de la empresa, se pretende conocer y profundizar en el entorno comercial de la empresa, es decir, conocer los siguientes elementos:

Los clientes, definiendo el perfil de los potenciales consumidores. Diferenciando entre **clientes personas y clientes empresas**.

Proveedores, que serán los suministradores de todos los productos que necesita la empresa para su funcionamiento.

Competencia, aquellas empresas que ofrecen un producto similar al nuestro o satisfacen la misma necesidad.

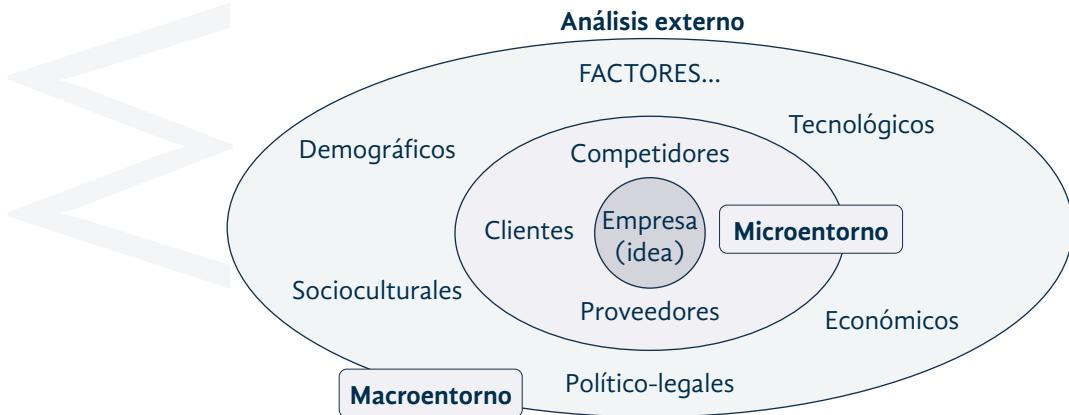


Fig.2. Análisis externo de la empresa



/ 4. Análisis del entorno PEST

Una vez hecho el análisis externo, hay que **examinar cómo afectan esos factores en la empresa**. Lo vamos a determinar mediante el **análisis PEST**, que contempla cuatro factores externos: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, lo que le da el nombre de “PEST”.

Los **pasos para hacer un análisis PEST** son los siguientes:

1. Entender los factores PEST

- » **Políticos.** Hay que tener en cuenta las regulaciones en cuanto a los temas laborales, comerciales, medioambientales y otras políticas que afecten a la empresa.
- » **Económicos.** Deben tenerse en cuenta cuestiones como el nivel económico y las fluctuaciones de la economía, las políticas sobre empleo, empresa, economía, tasas de crecimiento, tipos de interés...
- » **Sociales.** Analizamos los aspectos culturales y de la sociedad. Se estudian la distribución por sexo y edad, los nuevos estilos de vida, las variaciones demográficas, el medio ambiente, la salud y la educación.
- » **Tecnológicos.** Las nuevas tecnologías y los cambios que implica, así como el grado de innovación, el papel de Internet y los cambios que genera.

2. Análisis de los datos más significativos: Es necesario hacer una recopilación de toda la información decisiva sobre el entorno externo. Hay que hacer una investigación de todos aquellos factores que afectan a la empresa, por los medios de los que dispongamos. Internet puede ser una fuente clave para recopilarlos.

3. Identificar las oportunidades: Hacer una evaluación de todas las oportunidades que nos pueden brindar todos estos factores externos.

4. Identificar las amenazas: Nos va a permitir que podamos anticiparnos y tomar las medidas necesarias para ir adaptando la empresa a estos cambios.

5. Tomar las medidas adecuadas: Una vez detectadas las amenazas y las oportunidades podremos adoptar las estrategias necesarias para dar soluciones a estos retos. **Es importante que el plan de empresa vaya recogiendo este análisis y las soluciones que vayamos adoptando.**

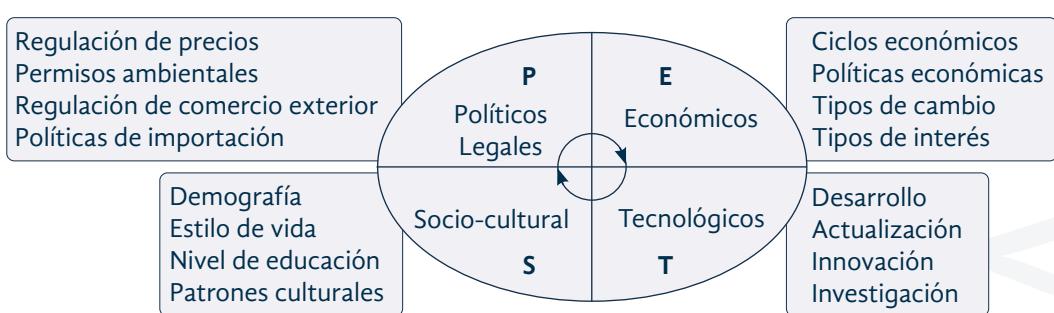


Fig.3. Análisis Factores PEST



Audio 2. "Cinco fuerzas competitivas. Herramientas claves para análisis"
<https://bit.ly/3ga1sOM>





/ 5. Caso práctico 1: “Análisis de la clientela de un bar de copas”

Planteamiento. Estamos elaborando un plan de empresa de un bar de copas, y seguiremos las indicaciones para estudiar el macroentorno y el microentorno del negocio. En este caso práctico vamos a detenernos en el análisis de uno de los elementos del microentorno, la clientela.

Nudo. Una vez definida la clientela a la que nos vamos a dirigir, que principalmente serán los jóvenes de la localidad donde ubicaremos el bar, tendremos que hacer un estudio exhaustivo de las características de los clientes para, posteriormente, definir todas las estrategias comerciales a sus intereses.

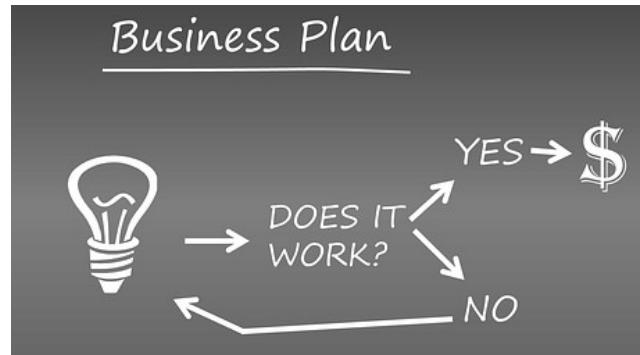


Fig.4. Análisis PEST. Plan empresa

Desenlace. Los clientes del bar de copas son todas aquellas personas que por su perfil son clientes potenciales de nuestro negocio. La identificación de nuestros posibles clientes es lo que se denomina segmentación del mercado.

Cuando hablamos de clientes, pueden ser personas, pero también otras empresas. En el caso que nos ocupa nuestros clientes serán personas físicas. Y en su análisis se deben incluir los siguientes datos:

- **Número de clientes potenciales:** todos aquellos clientes que podrían consumir en nuestro establecimiento. En nuestro caso, según el censo municipal, hay 2.340 jóvenes con edades comprendidas entre 18 y 30 años.
 - **Sexo y edad:** este factor es muy importante, ya que suele ser un criterio básico de segmentación. En nuestro caso la clientela potencial será gente joven; y tendremos que acotar un margen de edad al que nos vamos a enfocar.
- El bar lo enfocaremos al segmento más joven, y por tanto, lo vamos a acotar a edades entre 18 y 25 años. En este grupo hay 1.355 jóvenes, de los cuales 770 son mujeres y 585 hombres.
- **Profesión y nivel cultural:** es también un criterio importante de segmentación. Acudiendo a los datos del INE, Instituto Nacional de Estadística, hemos averiguado que el 40% cuenta con estudios de formación profesional, el 35% son universitarios y el 25% tienen estudios secundarios.
 - **Localización:** es también importante conocer el lugar donde los clientes potenciales suelen ir, para situarnos en la zona de marcha. Hemos decidido situarnos en una de las 4 calles donde se concentran los bares de copas de la localidad.
 - **Nivel de renta:** nos definirá la disponibilidad económica de los clientes para consumir nuestro producto. La renta media es baja, ya que, en su mayoría, estos jóvenes son estudiantes, y aproximadamente el 30% de ellos está trabajando, según hemos averiguado en los datos del Servicio Regional de Empleo.
 - **Hábitos:** las costumbres, horarios y días de la semana en los que será más probable que acudan a nuestro establecimiento. Es un elemento importante para captar al cliente, al que tenemos que darle las mayores facilidades.



/ 6. Análisis interno. La cadena de valor

Además del análisis externo, es fundamental también **hacer un análisis interno** para identificar **los recursos y capacidades con las que contamos y que constituirán la ventaja competitiva de la empresa** frente a las empresas de la competencia.

Los recursos con los que se cuenta, y que pueden ser propiedad de la empresa o estar bajo su control, se pueden diferenciar en:

- **Recursos tangibles.** Son **los activos** con los que se cuentan (maquinaria, mobiliario, herramientas, edificios, etc.) y **los recursos financieros** (posibilidades de endeudamiento, derechos de cobros hacia clientes y acreedores). **Estos recursos aparecen en la contabilidad de la empresa y los podemos encontrar en el balance inicial.**
- **Recursos intangibles.** Lo constituyen **el conocimiento, la información y todo aquello que no pueda ser medible ni cuantificable**, que no tiene un soporte físico, **pero que aporta valor a la empresa.**

La gestión de estos recursos intangibles es muy compleja por las dificultades para su evaluación y reconocimiento. A diferencia de los recursos tangibles, éstos pueden ir ganando valor y calidad, ya que no se produce un desgaste por el uso. **La reputación, la tecnología y capacidad para innovar, y las relaciones con los clientes, proveedores y otros colaboradores** son algunos de los recursos intangibles que pueden suponer diferenciación a la empresa.

Los recursos humanos, que hacen referencia a las **competencias profesionales, a la experiencia y a los conocimientos** de las personas que forman parte de la empresa, es otro de los recursos intangibles. La identificación y valoración de estos recursos es una tarea muy compleja, pero permite conseguir distinguirnos de nuestros competidores y lograr un valor interno de nuestra empresa eficaz. Esto influirá en nuestra imagen y cultura empresarial al exterior.

A. La cadena de valor

La **cadena de valor** es un modelo que nos permite analizar las **actividades internas** que se realizan en las empresas y cómo es la relación entre ellas. Nos permite diferenciar entre **actividades primarias**, que son las que proporcionan valor de forma directa al cliente, y **las actividades de apoyo**, que sirven de soporte a las primeras, y aunque no aportan valor directamente a los clientes, son totalmente necesarias.

El economista **Porter** definió por primera vez **esta herramienta** en su libro *Ventaja Competitiva*. Supone un complemento del análisis interno de la empresa y del análisis de la industria.



Fig.5. Cadena de valor de Porter



/ 7. Análisis DAFO

El Análisis **DAFO** (**debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades**) es una técnica de análisis diseñada, inicialmente, para el diagnóstico de situaciones/iniciativas. Resulta de gran utilidad en la **formulación de estrategias y, en concreto, las que definen el plan de marketing**, mediante la combinación de los conceptos de **oportunidad y amenaza con los de fortaleza y debilidad**.

Las conclusiones y estrategias que se deriven de este análisis servirán para afianzar el proyecto de empresa, replantearlo, modificarlo, etc. En definitiva, se trata de un **análisis de la viabilidad comercial y técnica del producto o servicio** mediante la adecuada o inadecuada compensación entre los aspectos positivos o negativos de éste.

Los **cuatro ejes de una matriz DAFO** son:

- **Debilidades. Puntos débiles**, pertenecen al ámbito interno de la empresa. Afectan a la capacidad de crecimiento de la empresa. **Deben ser controladas y superadas**.
- **Fortalezas. Puntos fuertes**, ventajas competitivas que deben y pueden servir para **explotar las oportunidades**.
- **Amenazas**. Aquellos **factores del entorno que pueden afectar** a la implantación de una estrategia o el crecimiento de la empresa.
- **Oportunidades**. Son todas **aquellas que puedan suponer una ventaja competitiva** para la empresa y aumentar su negocio.

De la combinación de los conceptos de oportunidad y amenaza con los de fortaleza y debilidad pueden derivarse algunas **estrategias para llevar a buen término la empresa**:

- **Estrategias de supervivencia**. Son las que debemos afrontar para corregir puntos débiles. Por ejemplo, buscar socios de capital para enfrentarnos a los altos precios de los proveedores o la insolvencia.
- **Estrategias adaptativas**. Resultan de combinar oportunidades con debilidades. Por ejemplo, hacer un curso de gestión comercial para captar grupos de clientes.
- **Estrategias defensivas**. Son el resultado de una interacción entre una amenaza posible y un punto fuerte. Por ejemplo, compensar la lejanía de los proveedores con el bajo coste de distribución hasta el cliente.
- **Estrategias ofensivas**. Combinan fortalezas internas presentes con oportunidades externas futuras. Por ejemplo, cercanía al mercado con demanda creciente y lejanía de la competencia; demanda explícita contrastada con inexistencia de servicios similares.

	Debilidades	Fortalezas
Amenazas	Estrategias de supervivencia	Estrategias defensivas
Oportunidades	Estrategias adaptativas	Estrategias ofensivas

Tabla 1. Cuadro de posibles estrategias resultantes del DAFO

Recuerda...

Recuerda que el análisis DAFO puede ser un buen comienzo cuando nos planteamos un nuevo proyecto empresarial, ya que ayuda a establecer las estrategias para que éste sea viable.

Enlaces de interés...

En este enlace puedes encontrar cómo hacer un análisis DAFO y algunos ejemplos prácticos <https://dafo.ipyme.org/Home>



/ 8. La influencia de la Unión Europea

En la Unión Europea las pequeñas y medianas empresas (**Pymes**) y, sobre todo, las microempresas, suman el 99 % del total del tejido empresarial. Su repercusión en el empleo es muy importante, creando dos de cada tres empleos del sector privado y contribuyendo a más de la mitad del valor añadido total generado por las empresas.

La política de la UE ayuda a que la industria y las empresas europeas sean más competitivas y promueve la creación de empleo y el crecimiento económico creando un entorno propicio a la actividad empresarial.

Con la globalización y la fuerte competencia de las economías emergentes, la prosperidad económica de Europa a largo plazo dependerá de la solidez de su base industrial, y no solo de los sectores bancario y de servicios. La investigación y la innovación desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las tecnologías y los planteamientos para garantizar el futuro de la producción europea.

Como hemos visto en anteriores temas, hay una serie de **programas de la UE que ayudan a las pequeñas y medianas empresas (Pymes)** a acceder a la financiación y a nuevos mercados, y apoyan el emprendimiento, la creación de empresas, la internacionalización y el crecimiento.

La UE trabaja para eliminar los obstáculos al comercio que aún persisten y evitar que surjan otros nuevos, potenciando un mercado de la UE respetuoso con las empresas y los consumidores, y basado en normas sencillas, transparentes y coherentes.

En los últimos tiempos, la UE ha establecido una serie de medidas y una estrategia de actuación que afecta a las pymes de todos los países, con el objetivo de facilitar su crecimiento ante la crisis económica generada por el coronavirus.

Esta estrategia se basa en tres ejes: transición sostenible y digital, mejor acceso a los mercados y reducción de los trámites administrativos y de burocracia, y mejorar los mecanismos de acceso a la financiación.

Si se tiene la intención de crear una empresa o se acaba de crearla, el programa **Erasmus para Jóvenes Emprendedores** puede ser una herramienta muy útil. Este programa ofrece la posibilidad de pasar una temporada en otro país de la UE para trabajar y aprender de un empresario con experiencia.

Erasmus for Young Entrepreneurs: What is it?
Erasmus for Young Entrepreneurs is an exchange programme for entrepreneurs. It allows you to work for a few months in another European country and experience how business is done there. Your host advisor can help you to find a suitable company to work for.

Why go on an exchange?
As a way to learn about established enterprises, this programme offers you the opportunity to work alongside an experienced entrepreneur who can help you to develop your own new company successfully.

What you will also get:
- Develop international contacts
- Get a different perspective and different views of doing business
- Learn from other entrepreneurs
- Meet successful business people
- Gain practical skills and experience
- Get financial support for your exchange

You can benefit from the programme as a NEW ENTREPRENEUR:
You are a "newbie" or entrepreneur, looking for a way to gain experience by learning from an experienced entrepreneur having started your own business or working for someone else. There is no age limit.
After you fill in our online application and pay the participation fee, we will contact you to let you know which countries will provide you with a host entrepreneur. You will receive practical assistance during your stay abroad.
For more information about contact points for the programme, please visit the contact point on the programme's website.

Fig.6. Programa Erasmus for Young Entrepreneurs

Enlaces de interés...

Guía práctica para hacer negocios en Europa. https://europa.eu/_youreurope/business/index_es.htm

/ 9. Objetivos empresariales. Misión, visión y valores

Las empresas, al igual que cualquier organización, basan sus fundamentos en los principios básicos de **visión, misión y valores**. Constituyen la base de funcionamiento de la empresa, a partir de la cual fijan los objetivos que le llevarán a alcanzar las metas fijadas. En resumen, podemos definir los **objetivos de una empresa como aquellos logros y resultados que pretendemos alcanzar en un futuro**. Las posibilidades de conseguirlos serán mayores, cuanto más los hayamos concretado y definido.

Existe una serie de **normativa que regula todos los ámbitos que afectan a la actividad empresarial**: normas laborales, medioambientales, consumo, comercio, etc. **Este marco normativo** ayuda a las empresas a cumplir con el **beneficio social** que hacen con su actividad, pero que indudablemente genera también una serie de **costos sociales**, como la contaminación, las condiciones de trabajo inadecuadas, que hay que ir evitando y reduciendo.



Algunas empresas se crean con la **intención también de alcanzar objetivos sociales**: protección del medio ambiente, atención a colectivos vulnerables, o dando soluciones a cualquier otro reto social. Son las llamadas **empresas sociales**, que además de tener objetivos más integrales que van más allá del beneficio económico, se caracterizan por otros rasgos, como disponer de nuevas fórmulas de financiación y el potencial escalable de sus operaciones.

A. Misión, visión y valores

La **misión** de una empresa concreta. Comunica **qué es lo que hace, cuál es su actividad y cómo la llevará a cabo**. Define su propuesta de valor y puede incluir también otra información, como el público al que se dirige.

La **visión** marcará las metas que se quieren alcanzar en un futuro. Definirá también la ruta que se va a seguir para conseguirla, y tendrá que ser realista y alcanzable. Va a motivar e inspirar al conjunto de las personas de la empresa para conseguirla.

Los **valores** para una compañía son principios éticos, creencias o cualidades sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permite crear nuestras pautas de comportamiento. Ej.

1. **Google** organiza la información del mundo y la hace universalmente accesible y útil.
2. **Coca-Cola** refresca al mundo, marca la diferencia.
3. **Apple** diseña las mejores computadoras personales del mundo, lidera la revolución de la música digital y define el futuro de los medios móviles.
4. **Nike** aporta inspiración e innovación a cada atleta del mundo.
5. **McDonald's** provee un ambiente divertido y seguro donde los clientes disfrutan de buena comida con ingredientes de calidad y a precios accesibles.

Tabla 2. Ejemplos inspiradores de misión de empresas

/ 10. Caso práctico 2: “Análisis DAFO de empresa de servicios de atención de salud para hoteles”

Planteamiento. Un grupo de jóvenes del sector de la salud deciden **crear una cooperativa para ofrecer servicios de salud y vida sana a los clientes de los hoteles de la zona costera** donde se encuentran. De este modo, se sirven de las estancias de los clientes en vacaciones y su predisposición a cuidarse y a iniciar nuevos hábitos más saludables. Deciden, pues, **realizar un análisis DAFO dentro del proceso de creación de la empresa**.

Nudo. Para realizar el análisis DAFO, las integrantes del grupo **analizan todas las debilidades con las que cuentan como grupo**, entre ellas, la falta de experiencia profesional en el sector y en la gestión empresarial. Igualmente valoran todas **las fortalezas que tienen y su motivación por emprender este reto**. Y para completar el análisis **investigan y hacen prospección en la zona para averiguar las amenazas y las oportunidades que se les plantearán y para ver qué estrategias podrían seguir para iniciar sus actividades**.

Desenlace. Una vez recogida toda la información, podemos plasmarla en la siguiente matriz DAFO. Esto nos permitirá definir las estrategias adecuadas en cada momento para conseguir los objetivos propuestos. Entre ellas estará la importancia de búsqueda de talento con experiencia profesional y en gestión de empresas del sector, formación específica, inversión financiera y financiación para disponer de los recursos necesarios, así como estrategias para fomentar las fortalezas y oportunidades, estrategias de marketing de diferenciación, de introducción en mercados hasta ahora no explorados

Debilidades	Escasa experiencia de gestión. Dependencia financiera, al contar con pocos recursos. Poca experiencia profesional.
Amenazas	Gran corporativismo Penetración en la actividad de empresas de alta solvencia y experiencia. Frecuencia de consumo estacional (veranos). Alto coste de los recursos necesarios.
Fortalezas	Demandas explícitas contrastadas. Innovación. Conocimientos técnicos. Idiomas. Equipo multidisciplinar (enfermera, fisioterapeuta y dietista).
Oportunidades	Inexistencia de servicios similares. Solvencia de los clientes. Concentración muy alta de hoteles en la zona.

Tabla 3. Recopilación de la información en Matriz DAFO. Servicio de atención salud y vida sana a hoteles



/ 11. Elementos que caracterizan sector empresarial y la actividad empresarial

Los elementos de la empresa pueden clasificarse en 4 categorías:

1. El elemento humano. Son:

- » **Los dueños o accionistas de la empresa.** Son los propietarios, que aportan el capital de las empresas. Reciben los beneficios resultantes de la actividad de la empresa. En las pequeñas empresas también suelen estar al frente, dirigiéndolas.
- » **Los directivos.** Ocupan los puestos encargados de la toma de decisiones. En las pequeñas empresas estas funciones las realiza el propietario, mientras en las grandes empresas son profesionales contratados para realizar esta labor.
- » **La plantilla (trabajadores).** Producen y llevan a cabo los servicios a cambio de un salario.

2. Elementos materiales. Medibles e inventariables. Son los elementos tangibles. Podemos diferenciarlos en:

- » **Capital no corriente.** Se corresponden con elementos que tiene una durabilidad larga en el tiempo: locales e instalaciones, maquinaria, equipos informáticos, mobiliario, etc.
- » **Capital corriente.** Son los elementos cambiantes de la empresa que están en continuo movimiento: las materias primas, el dinero en caja o en los bancos, etc.

3. Elementos inmateriales. Aportan mucho valor a la empresa y son elementos intangibles. Incluimos en este grupo:

- » **La organización.** Las relaciones entre los recursos humanos y los materiales de la organización. Definie las funciones y responsabilidades de los trabajadores, el organigrama, o cómo se comunican y se relacionan unas personas con otras.
- » **La cultura.** El conjunto de valores y creencias de una empresa que definirán el comportamiento las personas que la conforman.
- » **La imagen.** Cómo ven a la empresa el resto de empresas, los clientes, etc. Forman parte de la imagen elementos como la marca, el logotipo, colores corporativos, y otros elementos visuales que la hacen reconocible.



Fig.7. Elementos que intervienen en la empresa

4. El entorno. Lo constituyen los clientes, los proveedores, la competencia y otros factores como la legislación que afecta a la empresa.



Video 1. "El entorno específico de la empresa. CNAE"
<https://bit.ly/3wal3CX>





/ 12. Características del producto/servicio

Una empresa puede alcanzar su finalidad en la medida en que consiga vender su producto.

Un **producto** es un bien o servicio que es capaz de **satisfacer los deseos del consumidor**.

Podemos diferenciar los productos atendiendo a sus **características, en bienes y servicios; y, según su finalidad, en productos de consumo** (duraderos y fungibles) y **productos industriales** (materias primas, componentes, equipo de producción).

Para la **definición del producto** tendremos que analizar los siguientes elementos:

- **Nombre.** Es la **marca del producto que lo diferencia de otros** y que hace que los clientes lo identifiquen.
- **Calidad.** Es la **percepción que tienen los clientes**. Debe haber correspondencia entre lo que dice ser y lo que es. Podemos distinguir entre productos de **alta o baja calidad**, que tendrá consecuencias en el precio y en el tipo de mercado al que se dirige.
- **Diseño.** Define las **características que tendrá el producto**. Diferenciamos entre diseño cómodo o incómodo, clásico o moderno, y otros elementos según al mercado al que esté dirigido. **En los últimos tiempos es muy importante el ecodiseño**.
- **Flexibilidad del producto.** Es la **capacidad de adaptarse a nuevos hábitos de uso**, a nuevas tendencias o a nuevos mercados.
- **Servicios complementarios.** Conforman todos **aquellos servicios que ofreceremos junto al producto o servicio**. Por ejemplo, los servicios postventas.
- **Garantías.** Los clientes **valoran garantías sobre el producto con la posibilidad de reparación** en caso de avería, sobre todo cuando se trata de un producto de elevado precio y de un bien duradero.
- **Diferenciación frente a la competencia.** Constituye la **ventaja competitiva y valor añadido** en el mercado, lo que lo hace único.

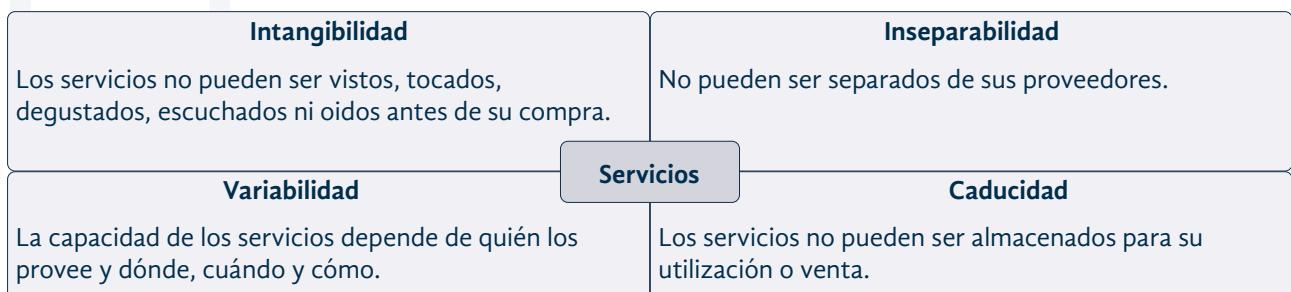


Fig.8. Características de los servicios

A. Estrategias para conseguir ventajas competitivas

Las estrategias para conseguir ventajas competitivas frente a la competencia, según Porter son:

- **Estrategia de liderazgo de costes.** Se trata de producir a menor coste que la competencia y más eficientemente.
- **Estrategia de diferenciación de productos.** El objetivo es que el consumidor lo perciba como un producto único.
- **Estrategia de ámbito competitivo.** Consiste en aplicar cualquier estrategia a un segmento de mercado determinado.



/ 13. La responsabilidad social corporativa

La Comisión Europea, en su Libro Verde para fomentar un marco europeo para la RSE de las empresas, de 18 de julio de 2001 define **la responsabilidad social corporativa o responsabilidad social empresarial** como *un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés.*

La publicación del Libro Verde constituyó un primer impulso a las políticas que fomentaron la responsabilidad social empresarial. Entre los **ámbitos que abarca la responsabilidad social empresarial (RSE)** podemos señalar:

- **Responsabilidad medioambiental.**

Toda actividad empresarial ejerce un **impacto sobre el medio ambiente**. Por eso ha de aplicar medidas que **minimicen este impacto, lo compensen o eliminen**. Para ello se tendrán que adoptar, por ejemplo, medidas de reducción de emisiones de CO₂ o medidas de ahorro energético.

- **Responsabilidad con el entorno social.**

Las empresas serán responsables del **impacto que causan en su entorno más cercano**. Si las empresas contribuyen al **crecimiento y al bienestar de las comunidades en las que se encuentran**, obtendrán beneficios, mejorando su imagen pública, aumentando su prestigio y contando con el reconocimiento social del entorno.

- **Responsabilidad respecto al mercado.**

Las empresas son **responsables con su clientela**. Deben proporcionarles **calidad y garantías con los productos y servicios** que vendan.

- **Responsabilidad respecto a la personas empleadas o trabajadoras.**

Las empresas están obligadas a **tomar medidas de conciliación familiar, fomentar el aprendizaje y el reciclaje entre su plantilla, reducir las horas extra y crear un clima laboral favorable**.

Hoy en día las empresas tienen interiorizado la necesidad de ser responsables con la sociedad. **Los objetivos de la agenda 2030** (Objetivos del Desarrollo Sostenible promulgados por Naciones Unidas en 2015) **son una oportunidad para las empresas y deben ser considerados en sus estrategias de RSC**. Un **modelo de negocio sostenible y responsable** es cada vez más demandado por los clientes y por la sociedad en general. Los ODS marcan una forma de hacer para las empresas que han de estar alineados con los intereses empresariales.



Fig.9. Objetivos de desarrollo sostenible



Video 2. "Los ODS y la empresa"

<https://bit.ly/3g63glu>



Investigamos...

Según el [VII Informe sobre el impacto social de las empresas](#) elaborado por la Fundación SERES y Deloitte, el 84% de las compañías analizadas afirma contemplar los ODS en sus estrategias de RSC.



/ 14. Resumen y resolución del caso práctico de la unidad

En este tema hemos podido conocer la **importancia de la planificación estratégica en el funcionamiento de la empresa**. El análisis externo e interno de todos los elementos que influyen en una empresa, serán claves para poder enfocar las estrategias comerciales.

Es fundamental, por tanto, hacer un **análisis muy exhaustivo de “los públicos” con los que se relacionará nuestra empresa**: clientes, proveedores y competencia.

Y para la realización del **estudio del entorno podremos utilizar diferentes herramientas**, manejar distintas fuentes de información y llevar a cabo investigaciones para obtener un dibujo lo más exacto y real posible del mercado y de los elementos que influirán en la empresa. **El análisis DAFO y el PEST son dos herramientas muy útiles** para encarar estas tareas.

Empresa	Organización en departamentos. Planificación estratégica, táctica y operativa. Misión, Visión y valores. Responsabilidad Social Corporativa.
Análisis del entorno	Macroentorno; factores políticos, socioculturales, tecnológicos... Microentorno: clientes, proveedores y competencia.
Estudio de mercado	Análisis DAFO. Análisis PEST. Características del producto o servicio. Estratégias para conseguir ventajas competitivas.

Tabla 4. Esquema resumen del tema

Resolución del caso práctico de la unidad

La definición de la misión, la visión y los valores de la gestoría que estamos creando es la siguiente:

Misión. Ayudar a nuestros clientes a gestionar con éxito sus empresas, dando respuesta a sus necesidades y realizando para ellos una gestión integral y de calidad, convirtiéndonos en su solución integral para los servicios profesionales que requieran.

Visión. Ser un **referente** como gestoría en nuestra ciudad, completando una cartera de servicios que ofrezca servicios de calidad para las empresas y profesionales de la ciudad.

Valores. Compromiso, orientación al cliente, gestión ética, calidad en el servicio, confianza, responsabilidad, autonomía.

/ 15. Bibliografía

Porter, Michael E. Ventaja Competitiva. Editorial Pirámide. 2010

Estrategia España Nnación Eemprendedora.

https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/110221-Estrategia_Espana_Nacion_Emprendedora.pdf

Pellicer Iborra, Carmen y Batet Rovirosa, María. Pedagogías Ágiles para el Eemprendimiento. Aula Planeta. Fundación Princesa Girona. 2017 www.educaretalentoemprendedor.org



Pequeñas y Medianas Empresas en la Unión Europea. Fichas temáticas. https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/es/FTU_2.4.2.pdf

Blog Oxfamintermon <https://blog.oxfamintermon.org/cuando-una-empresa-es-socialmente-responsable/>

Ejemplos de misión, visión y valores. Recuperado de: <https://www.coursehero.com/file/15-Ejemplos-de-Mision-y-Vision-misi-n-visi-n-valores-metas-y-objetivos-1201cInstituto-Politico-Nacional-201d-Unidad-Profesional-Interdisciplinaria-de-Ingenieria-00eda-y/>

Misión, visión, y valores Melia Hotels. Recuperado de: [17422.pdf \(cnmv.es\)](https://cnmv.es/17422.pdf)

Web oficial de La Unión Europea. Recuperado de: [Empresa e industria | Unión Europea \(europa.eu\)](https://europa.eu/youreurope/business/index_es.htm).

Análisis DAFO y ejemplos. IPYME. Recuperado de: <https://dafo.ipyme.org/Home>

Guía Práctica para hacer negocios en Europa. Recuperado de: https://europa.eu/youreurope/business/index_es.htm

[VII Informe sobre el impacto social de las empresas](https://www.deloitte.com/es-es/about-us/social-impact-reporting/vii-informe-sobre-el-impacto-social-de-las-empresas.html), elaborado por la Fundación SERES. Recuperado de: [VII Informe del impacto social de las empresas | Deloitte España.](https://www.deloitte.com/es-es/about-us/social-impact-reporting/vii-informe-sobre-el-impacto-social-de-las-empresas.html)