

Unidad 2

¿Qué debo saber del
entorno de mi empresa?



1. La empresa y su entorno



Las empresas **no son entes aislados**, sino que **interaccionan** con todo lo que les rodea. Esto se conoce como **entorno empresarial**. Por ello, al relacionarse con su entorno se dice que la empresa es un **Sistema abierto**. Existen factores generales que afectan a todas las empresas, para ello se usa el **análisis PEST**.

1. La empresa y su entorno



El **entorno** de la empresa es el conjunto de factores externos a ella que tienen una influencia significativa en la estrategia empresarial. Se pueden distinguir dos **niveles: microentorno y macroentorno**.

Macroentorno (entorno general)

Es el conjunto de factores y variables sobre los que la empresa no puede tener ningún control.

Está compuesto por: **factores económicos, socioculturales, políticos y legales, tecnológicos, medioambientales e internacionales.**

Microentorno (entorno específico)

Formado por los factores y variables sobre los que la empresa sí puede intervenir de algún modo.

Están muy relacionados con la empresa y tienen una influencia muy directa sobre ella.

Constituyen la base del análisis de mercado que debe realizarse antes de emprender cualquier actividad empresarial.

Compuesto por: **competencia, productos sustitutivos, proveedores, distribuidores y clientes.**



2.1. El macroentorno

Se trata del **medio externo** que rodea la empresa y que afecta, condiciona e influye en el desarrollo de su actividad.

El **objetivo fundamental** del análisis del macroentorno **es identificar los aspectos positivos** que ofrece para procurar explotarlos, así como las **amenazas** que han de ser tenidas en cuenta para que se puedan superar y transformar en oportunidades.

Factores
económicos

Factores
socioculturales

Factores
políticos y
legales

Factores
tecnológicos

Factores
ambientales

Factores
internacionales



A. Factores económicos

- Los **factores económicos** vienen determinados por la coyuntura y estructura económica de cada país, región o municipio en el que actúa la empresa.
- Los **datos económicos** son de gran importancia a la hora de tomar decisiones estratégicas: ubicación, coste de la mano de obra, precio del suelo...
- Las **variables macroeconómicas** son indicadores que informan sobre la situación económica del país y tienen gran repercusión en el desarrollo de actividad de la empresa. Las principales son: déficit público, inflación, tipo de interés y nivel de empleo.

B. Factores socioculturales

- Se refieren a las **características de la sociedad** en al que se desenvuelve la empresa: nivel educativo, valores culturales, factores demográficos... tienen **gran repercusión en los hábitos de consumo** de la sociedad (aumento de rentas de las familias, nuevas necesidades a causa de los cambios...)



C. Factores políticos y legales

- Afectan a todos los aspectos de la actividad empresarial, como la legislación fiscal y mercantil, regulación del mercado financiero, normas de carácter laboral...
proviene de los poderes públicos y escapan al control de la empresas.

D. Factores tecnológicos

- La tecnología influye en las empresas en distintos niveles: en la producción (nuevas técnicas de producción), en las características de los productos o servicios (introducción de mejoras), en la gestión (nuevas formas de hacer las cosas)...
- Las empresas deben valorar la viabilidad de introducir innovaciones tecnológicas, ya que pueden suponer un coste elevado.

2. El entorno de la PYME: Macroentorno



C. Factores medioambientales

- Están relacionados con el **entorno natural de la empresa**. En los últimos años se ha desarrollado gran conciencia social relativa a los perjuicios medioambientales ocasionados en algunos procesos o productos industriales. En consecuencia se exige a las empresas un mayor control en estos aspectos. Puede transformarse en una ventaja competitiva: mejora de reputación e imagen de marca.

D. Factores internacionales

- La globalización, nuevas tecnologías y la **coyuntura político-económica internacional** afectan a las empresas (encarecimiento de productos, incapacidad para abrir nuevos mercados...).

2. El entorno de la PYME: Microentorno



2.1. El microentorno

El **microentorno** o entorno específico, es el contexto más próximo a la empresa o al sector en el que desarrolla su actividad.

Los **factores que la conforman afectan de forma específica a las empresas** pertenecientes a un mismo sector y sobre los que estas pueden tener capacidad de control.

Las empresas deben controlar la evolución del sector en el que actúan con el fin de conocer las fuerzas competitivas que intervienen en él, ya que está directamente relacionada con sus beneficios y rentabilidad.

Competencia

**Productos
sustitutivos**

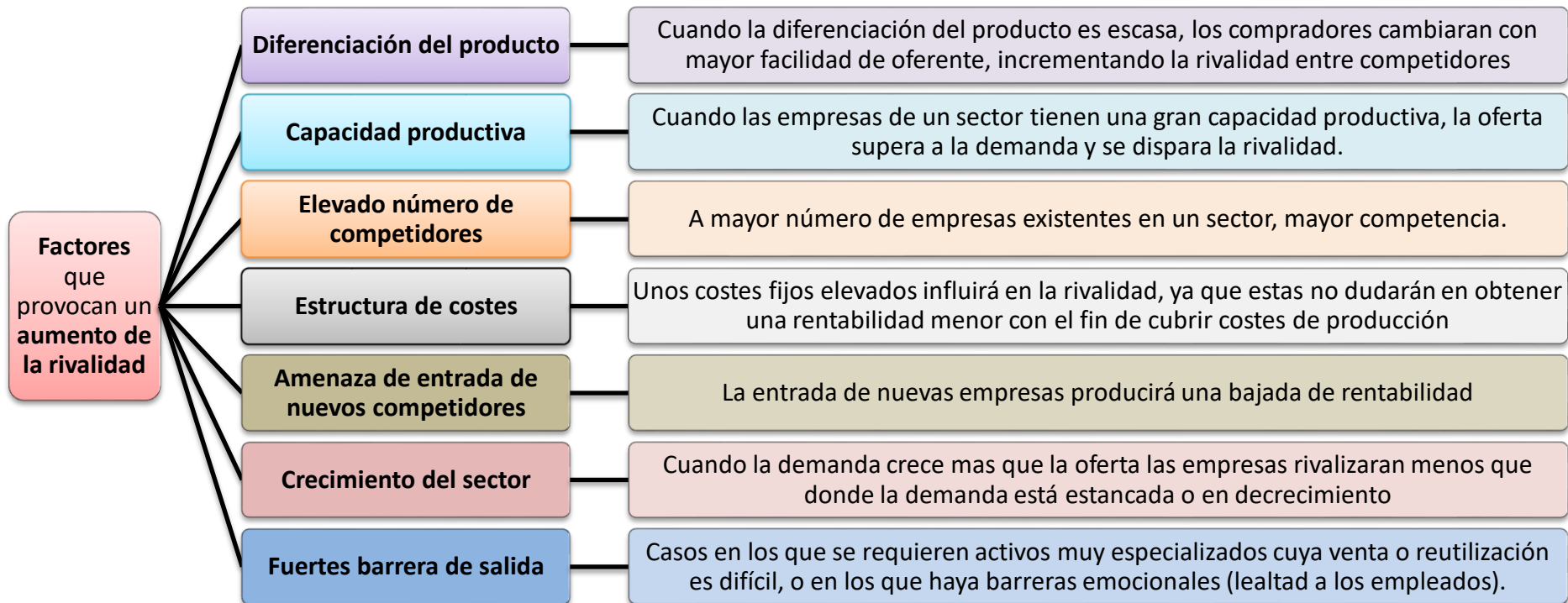
Proveedores

Clientes

2. El entorno de la PYME: Microentorno



A. La competencia



2. El entorno de la PYME: Microentorno



A. La competencia

La competencia puede ser **actual** (rivalidad establecida en el sector) o **futura** (nuevas empresas que entrar a competir con otras ya establecidas en un sector).

La rivalidad entre los competidores actuales para mejorar su posicionamiento en el mercado llevará a las empresas a recurrir a **estrategias competitivas** basadas en los siguientes factores:

Diferenciación:

Pretende que los consumidores consideren nuestros productos como únicos y distintos frente a los de la competencia. Esto puede justificar que estuvieran dispuestos a pagar un precio más elevado.

Liderazgo en costes

Se centra en conseguir un precio de venta inferior al de los posibles competidores, reduciendo para ello los costes de fabricación.

Segmentación

Tiene como objetivo aplicar las dos estrategias anteriores en cada segmento de mercado en el que opera la empresa.

2. El entorno de la PYME: Microentorno



A. La competencia

Se debe **reaccionar rápidamente a la competencia** para no quedarse atrás y sobrevivir. **Desconocer qué competencia existe o no saber qué es lo que está haciendo** puede hacer peligrar cualquier proyecto empresarial.

¿Qué necesito saber de la competencia?	
Cuántos son y cómo se llaman	¿Cuántas empresas ofrecen el mismo producto en mi zona geográfica? ¿Dónde se encuentran exactamente?
Qué venden	¿Qué productos/servicios? ¿Cómo son?
Cuánto venden	¿Hay alguna empresa líder? ¿Son varias y forman oligopolio? ¿Hay pequeñas que facturen poco?
Precios	¿A qué precio venden sus productos? ¿Son mas caros o mas baratos? ¿Qué estrategias tienen: descuentos, ofertas...? ¿Permiten pagar a plazos o cobran al contado?
Promoción	¿Qué estrategias de publicidad utilizan? ¿Cómo se dan a conocer al consumidor? ¿Es eficaz?
Distribución	¿A través de que canales de distribución venden? ¿venta al consumidor, mayoristas, minoristas, por internet...?
Satisfacción	¿Qué opinan los clientes de ellos? ¿Servicios de atención al cliente?
D.A.F.O.	¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?

2. El entorno de la PYME: Microentorno



B. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que **tiene el mismo uso o que satisfacen una misma necesidad**.

La **amenaza** de productos sustitutivos será mas o menos importante dependiendo de **cuatro factores**:

- El **precio** de los nuevos productos frente a los actuales.
- La capacidad de **satisfacer** la demanda.
- Los **costes de cambio** que supondría para los clientes modificar sus hábitos de consumo.
- La **obsolescencia real** que pudiera ocasionar en los bienes existentes.



C. Proveedores y clientes

El **poder negociador** de los clientes y proveedores depende de factores similares. A medida que su poder de negociación aumenta, puede disminuir la rentabilidad del sector (esto puede motivar la búsqueda de innovaciones para adaptarse a la evolución del mercado).

Factores que intervienen en el poder de negociación:

- El **grado de concentración**: Será mayor o menor en función del número de proveedores o clientes que se concentren en el sector.
- Los **productos sustitutivos**: La existencia de estos productos hará que la fuerza negociadora de los proveedores frente a las empresas disminuya, mientras que aumentará la de los clientes.
 - La **diferenciación del producto**: Siempre conlleva fidelización del cliente.
- El **tamaño de la empresa**: cuando la empresa, en función de su volumen de compras, deja de ser importante para el proveedor, se verá incrementado el poder de negociación de este. En el caso de los clientes ocurre lo contrario.

3. El entorno y los cambios



Los entornos se pueden clasificar en función de las características de los cambios que se originan en los diferentes factores a lo largo del tiempo. Según esta clasificación, los entornos podrían ser **estables o dinámicos, simples o complejos y favorables u hostiles.**

Entornos estables

Sus características no cambian o son fáciles de predecir. Ejemplo: un taller de reparación de bicicletas no experimenta casi cambios en los servicios que ofrece.



Entornos simples

Los cambios que se producen son fáciles de comprender. Ejemplo: un comercio de alimentación se mueve en un entorno para el que no se requieren más que unos conocimientos elementales.



Entornos favorables

Los cambios no generan gran impacto. Ejemplo: una farmacia tiene aseguradas sus ventas, pese a los cambios del entorno.



Entornos dinámicos

Sus características son cambiantes o difíciles de predecir. Ejemplo: un estudio de diseño y desarrollo de videojuegos está sujeto a los cambios constantes de las tecnologías, las modas y los gustos de sus clientes.



Entornos complejos

Los cambios son demasiado complejos y difíciles de entender debido a las variables que intervienen. Ejemplo: una refinería de petróleo está expuesta a cambios complejos.



Entornos hostiles

Los posibles cambios generan gran impacto en las empresas. Ejemplo: una empresa constructora tendrá que enfrentarse a cambios debidos a factores como la subida del precio del dinero.



4. La empresa como sistema



Una **empresa** es un **sistema** en la medida en que está constituida por un conjunto de elementos interrelacionados y diseñada para alcanzar un objetivo específico.

El **sistema empresa** constituye un todo unitario que, a su vez, se relaciona con el entorno en el que actúa. El objetivo de la empresa es conseguir beneficio económico, y sus elementos son los bienes (tangibles e intangibles) y el grupo de personas que se organiza para lograr dicho objetivo.

5.1. Las áreas funcionales de la empresa

Áreas	Funciones
Producción	Funciones relacionadas con la fabricación o elaboración de bienes y servicios.
Ventas o marketing	Comprende las funciones comerciales y de comunicación.
Finanzas	Búsqueda y gestión de capitales, lleva la contabilidad de la empresa.
Recursos humanos	Gestión de persona, protección de las personas y los bienes que integran la empresa.
Administración	Gerencia de la empresa. Cuatro funciones: planificación, organización, ejecución y control.

4. La empresa como sistema



5.2. El funcionamiento de la empresa

Todo sistema está formado por cuatro partes esenciales: **entradas** (*inputs*), **procesos**, **salidas** (*outputs*) y **control** (*feedback*). Los cuatro elementos funcionan de la siguiente forma:

Entradas. Para cumplir sus objetivos, la empresa toma del exterior los recursos que necesita: personal, maquinaria, materiales, capital, etc., que entran a formar parte del subsistema operativo.

Procesos. Con los recursos, la empresa fabrica los productos o elabora sus servicios mediante las diferentes áreas funcionales.

Salidas. Los procesos dan como resultado productos, servicios, capitales, impuestos, etc., que salen al exterior de la empresa.

Control. Se establecen mecanismos para identificar las debilidades y los errores y, así, poder rectificarlos y evitar que se repitan, estableciendo los oportunos mecanismos de retroalimentación y volviendo a planificar las acciones necesarias.

La empresa constituye un **sistema abierto**, al relacionarse con el entorno, lo que ocurre fuera de la empresa le afecta e influye y al revés. La empresa también influye en el entorno.

5. La estructura organizativa de la empresa



Una empresa es una organización que combina recursos humanos y materiales con el fin de conseguir un objetivo determinado. Para que esta organización funcione, es preciso asignar a sus miembros una serie de atribuciones.

La **estructura organizativa** de la empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones que deben realizarse.

Existen diversos **modelos de organización empresarial**. En función del principio de jerarquía y de división del trabajo se puede establecer la siguiente clasificación:

Organización vertical

- Se basa en el principio de jerarquía y unidad de mando.
- Las órdenes provienen del primer nivel jerárquico.
- Facilita y agiliza la toma de decisiones.

Organización horizontal

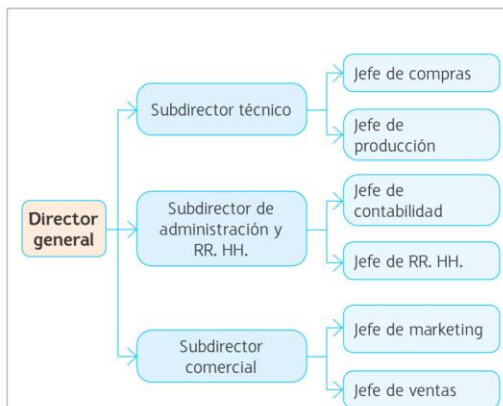
- Se basa en el principio de reparto del trabajo, en la especialización y funcionalidad.
- Se rompe la unidad de mando.
- Favorece el trabajo en equipo.

5. La estructura organizativa de la empresa



Los organigramas

Son la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa. En ellos se reflejan los departamentos, cargos, jerarquías, relaciones de apoyo y dependencia que se da entre sus miembros.



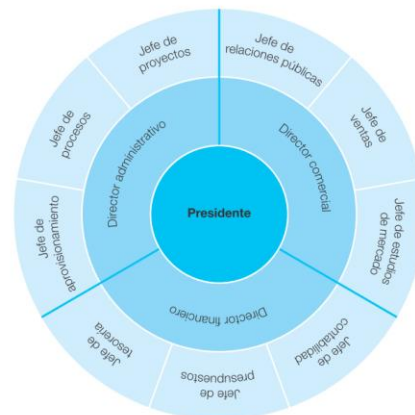
Organigrama horizontal

Resalta las funciones sobre la jerarquía.



Organigrama vertical

Pone de manifiesto la estructura de la cadena de mando.



Organigrama radial

Enfatiza las relaciones humanas y los equipos de trabajo.

5. La estructura organizativa de la empresa



La estructura organizativa de la empresa es importante porque afecta a las relaciones individuales y grupales de sus miembros, al sistema de comunicación en la empresa, al estilo de liderazgo y a la cultura empresarial.

Organización formal

Es aquella **determinada por la misma empresa** y que establece un conjunto de normas, estructuras y procedimientos que permiten ordenar las actividades propias de la organización.



ORGANIZACIÓN
FORMAL



ORGANIZACIÓN
INFORMAL

Organización informal

Son las **relaciones** interpersonales y de amistad que se **desarrollan espontáneamente**, fruto de la necesidad de socialización del individuo. En estas relaciones, surgen líderes que motivan y conducen al grupo y se establecen jerarquías y formas de relacionarse.



El **análisis DAFO** es un instrumento que utilizan las empresas para comprobar la viabilidad potencial de la idea de negocio y planificar la estrategia de futuro. En él se describen sus características principales o aspectos intrínsecos (debilidades y fortalezas) y los factores del entorno (amenazas y oportunidades) que van a condicionar su actividad y su éxito.

Este análisis
permite

Detectar las **oportunidades** del entorno para aprovecharlas, así como las **amenazas** para actuar contra ellas.

Identificar las **debilidades** de la empresa para realizar cambios que mejoren su adaptación al entorno y las **fortalezas** para potenciarlas.



Fortalezas (Internas)

- Son los **puntos fuertes** de la empresa y **suponen una ventaja** respecto a otras.
- Ej: ofrecer un producto de calidad, conocimiento del sector, producir con menos costes y más barato, disponer de tecnología...

Debilidades (internas)

- Son los **puntos débiles** que pueden hacer no cumplir los objetivos. **Suponen una posición desfavorable.**
- Ej: ser nuevo en el sector, falta de experiencia, plantillas escasa o no cualificada, ausencia de capital suficiente...

Oportunidades (externas)

- Son **aspectos positivos del entorno**
- Ej: un mercado nuevo con posibilidades de crecer, escasez de competencia, existencia de demanda, cambios en los estilos de vida y de consumo...

Amenazas (externas)

- Son los **factores del entorno que pueden poner en peligro** la supervivencia de la empresa
- Ej: Productos de la competencia más baratos, aparición de nuevos competidores, cambios de los gustos de los consumidores, escasez de financiación de los bancos...

7. Cultura empresarial e imagen corporativa



La **cultura empresarial** es el conjunto de rasgos que identifican la forma de ser de una empresa. Se manifiesta en la manera en la que actúa ante las amenazas y oportunidades de su entorno y en la adaptación a los cambios.

Se concreta en **tres elementos fundamentales** que permiten definir la estrategia y el desarrollo de la compañía: misión, visión y valores.

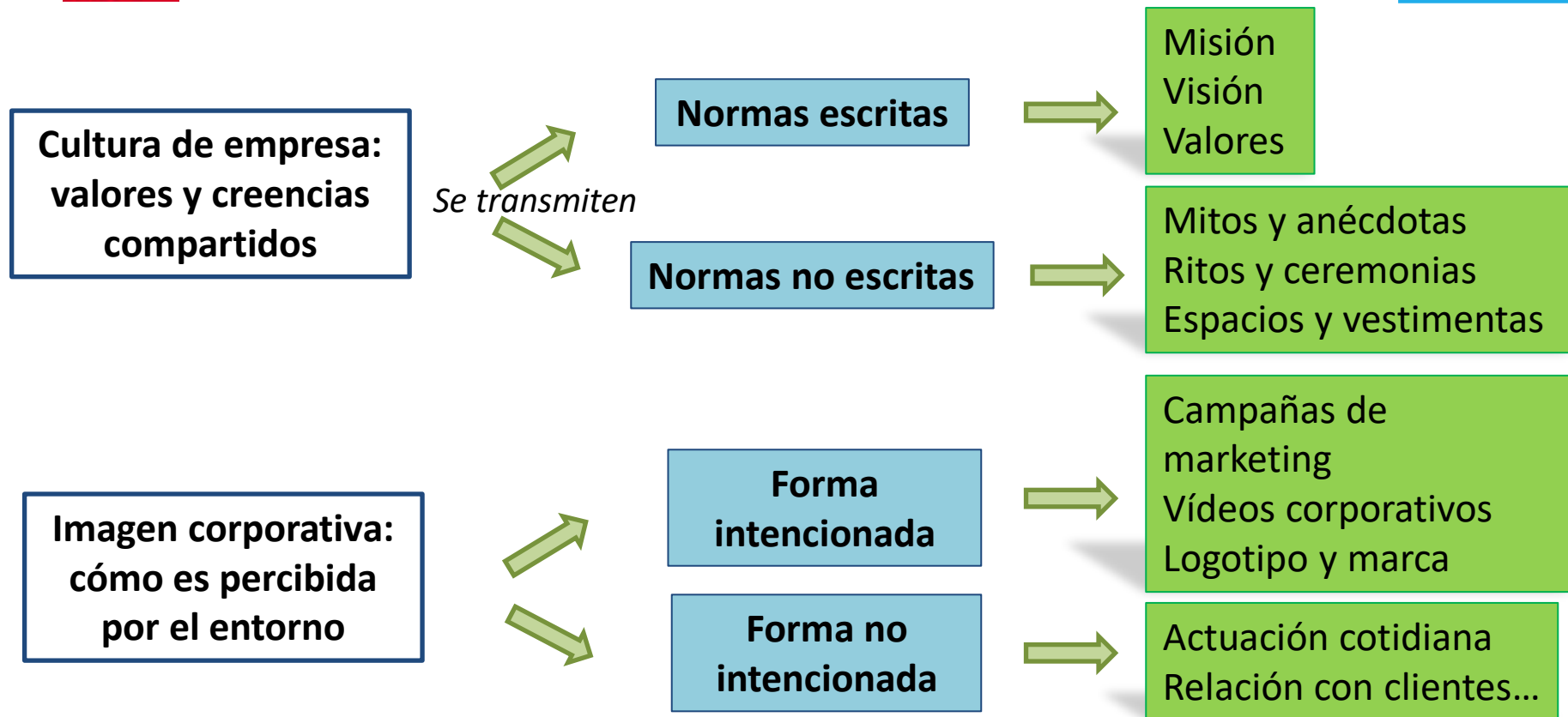
La **misión** define la razón de ser de una empresa, su identidad y sus capacidades distintivas; para determinarla es preciso especificar su campo de actividad, el mercado al que se pretende servir, sus características clave y los elementos de su cultura empresarial.

La **visión** representa una proyección de cómo desea ser la empresa en el futuro. Se compone de los objetivos estratégicos de largo plazo y de las acciones concretas para alcanzarlos.

Los **valores** representan parámetros de comportamiento en función de los principios éticos elegidos y la forma en que aplica su responsabilidad social corporativa (RSC).

La **imagen corporativa** permite a los usuarios reconocer quién está detrás del producto o servicio y, por tanto, identificar sus características y sus valores: qué es, quien lo hace y como lo hace.

7. Cultura empresarial e imagen corporativa



8. La empresa y los valores



La Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La **responsabilidad social corporativa** es el conjunto de obligaciones y compromisos que las empresas adquieren con los grupos sociales a los que afecta o influye su actividad.

Se asienta en 3 áreas: sociocultural, medioambiental y económica.

Sociocultural

Implica respetar las leyes, las costumbres sociales y la herencia cultural de la sociedad en la que se desenvuelve, así como participar en la vida política para colaborar en la mejora del bienestar general.



Medioambiental

Las empresas deben contribuir a un desarrollo sostenible, por lo que deberán valorar todas las decisiones que supongan un impacto para el medioambiente.

Económica

Una empresa tiene un comportamiento responsable cuando consigue obtener el máximo beneficio haciendo un uso apropiado de los recursos y de la energía, reutilizando y reciclando las materias primas, contratando mano de obra en condiciones justas y pagando un precio adecuado a los proveedores por sus productos o servicios.

8. La empresa y los valores



El código ético

El **código ético** es un documento en el que se plasman los valores esenciales de una empresa y las reglas éticas que debe seguir su personal. Complementa las normas, políticas y leyes pertinentes, sin pretender ser un sustituto de ellas.

8. La empresa y los valores



El balance social

El balance social

Es una **herramienta de gestión empresarial** que **permite planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar** cuantitativa y cualitativamente los **beneficios y los costes sociales que generan las empresas**.

A diferencia del balance de contabilidad, el Balance social es un documento **Voluntario**. Si bien, el número de empresas que lo presentan esta aumentando por la relevancia que esta ganando la responsabilidad social.

En ocasiones el gobierno y las CCAA **incentivan** a las empresas para animarlas a realizar el Balance social.

Beneficios sociales

Creación de puestos de trabajo

Creación de riqueza.

Donaciones a proyectos sociales

Actividades empresariales que reducen costes sociales (reciclaje...).

Costes sociales

Contaminación medioambiental

Dificultad para conciliar la vida laboral y familiar.

Enfermedades profesionales (estrés...)

Destrucción de recursos naturales no renovables (petróleo, bosques tropicales...).

9. El diseño del modelo de negocio: el canvas



9. El diseño del modelo de negocio: el canvas



Asociaciones clave

- Optimizar las actividades que debe llevar a cabo la empresa y estimar cuáles tienen que ser externalizadas.
- Compartir recursos con otras empresas, como infraestructuras, maquinaria o suministros.
- Asociaciones con varias empresas para penetrar en nuevos mercados.

Actividades clave

- Producir bienes en los que se haya planificado con innovación su diseño, prestaciones, calidad, durabilidad, usos, acceso...
- Utilizar plataformas on-line como medio para publicitar, crear comunidades, comunicarnos con el cliente, facilitar el *feedback* con usuarios, etc.

Recursos clave

- Diseñar el modelo de aprovisionamiento y almacenaje más eficiente.
- Potenciar en mayor o menor grado la red de tiendas y las infraestructuras logísticas.
- Enfatizar la relevancia de elementos intangibles de la empresa, como la marca y el logotipo.

Relaciones con los clientes

- Fomentar un servicio de atención personal para comunicarse con representantes de la empresa a través de tiendas físicas, centros de llamadas, correo electrónico, autoservicio, etc.
- Poner en marcha por parte de la empresa comunidades de usuarios para que compartan experiencias.

Canales

- Utilizar canales de venta directa (tiendas propias, equipos comerciales, portales de Internet...) o indirecta (tiendas de socios, mayoristas, etc.).
- Concretar la forma de entrega de nuestros bienes a los consumidores finales.

Segmento de consumidores

- Agrupar a los clientes según sus características comunes.
- Estudiar los nichos de mercado, los mercados diversificados o los mercados multilaterales.

Estructura de costes

- Centrarse en un modelo de negocio basado en costes altos que supone vender productos caros o incardinados en el sector del lujo.
- Incentivar la externalización de funciones y la automatización para reducir costes.
- Definir un modelo de negocio basado en obtener costes bajos para vender a bajo precio.

Propuesta de valor

- Personalizar los productos para cada usuario.
- Posibilitar una mayor accesibilidad a determinados bienes.
- Reducir los costes (tiempo y dinero) que supone para un cliente consumir un bien o servicio.

Fuentes de ingresos

- Vender nuestros productos o los derechos de propiedad sobre los mismos (concesión de licencias).
- Implantar cuotas de suscripción, que son típicas del acceso ininterrumpido a algunos servicios.
- Favorecer la publicidad como fuente de ingresos.
- Diversificar los precios en función del segmento de mercado, el volumen de pedido, las características del producto, etc.