

## El análisis externo

El análisis del entorno incluye estudiar y conocer el mapa de cuanto sucede en el exterior del emprendedor, los accidentes del terreno en el que se va a desarrollar el negocio. Se han de ver en ese territorio las dificultades que pueden existir y los caminos que se pueden encontrar y las oportunidades que es viable aprovechar para avanzar hacia el éxito.

Sin un buen plano es imposible orientarse en una ciudad desconocida, por ello se va a trabajar en la construcción del mapa del entorno. El mapa, si el propio entorno es complejo y cambiante y nuestra actividad puede producir cambios significativos, ha de ser muy detallado.

Para ser capaces de determinar la mayoría de las estrategias es necesario identificar desde el principio los límites del territorio en el cual desarrollaremos nuestra actividad. En la fase de análisis deberá reunir la información básica indispensable para tomar las decisiones que seguirán y que constituye la base de las futuras actividades.

Para conocer los datos generales del entorno hay buenas fuentes de información. Como primer paso, la mejor de ellas Internet, donde se pueden encontrar, con mucha facilidad, páginas oficiales de ministerios, comunidades autónomas, ciudades y pueblos o de países extranjeros.

Si el entorno es más estable y nuestra actividad va a incidir poco en él, el mapa puede ser mucho más sencillo, pero en todo caso, siempre ha de tener dos grandes apartados: El entorno general y el del mercado concreto del emprendedor.

## El análisis PEST

El análisis del macro-entorno incluye factores **Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos** y nos referiremos a él como análisis PEST.

El análisis PEST se centra en el entorno externo del negocio y es una herramienta de análisis apropiada para entender la “gran imagen” del entorno en el que el negocio opera, permitiendo aprovecharse de las oportunidades y minimizar las amenazas a las que se enfrentan sus actividades de negocio. Cuando el plan estratégico se hace

correctamente, proporciona un fundamento firme para el crecimiento en el futuro.

Un análisis PEST permite a la compañía tomar una perspectiva a largo plazo y clarificar oportunidades estratégicas y amenazas a las que se enfrenta.

### **Del entorno general se deberá saber:**

- Entorno político, jurídico y legal: Aquí hay que conocer los requisitos legales que hay que cumplir para actuar en el negocio y cómo se pueden cumplir. En cada sitio hay normas propias que nos pueden influir.

El análisis debe centrarse en todas las políticas y acciones gubernamentales, tanto políticas como legislativas, que afecten:

- Al sector al que pertenece la compañía
- A los consumidores
- A la compañía

Las leyes y regulaciones que afectan a las actividades de la compañía deben ser revisadas continuamente, ya que pueden suponer serias amenazas, pero también ofrecer oportunidades de negocio atractivas.

Es esencial anticiparse a las señales de alarma, para analizar con cuidado y tratar de entender por anticipado como va a evolucionar el escenario circundante.

Los factores políticos que pueden ejercer una influencia significativa en el entorno del negocio incluyen:

- Regulación y protección en temas medioambientales
- Políticas impositivas
- Regulaciones y restricciones del comercio internacional
- Protección de los consumidores
- Leyes en materia laboral
- La actitud de los gobernantes
- Regulación de la competencia
- Estabilidad política
- Regulaciones en seguridad

- Datos económicos: La zona es pobre o rica, hay dinero para consumir o este no se gasta y se ahorra. Hay dinero para financiar las empresas o es escaso. La economía es alegre o triste y qué puede pasar en los próximos años. Evidentemente es distinto pensar en Extremadura que en Valencia a la hora de plantear nuestro negocio.

Se trata del análisis general de las condiciones y el estado de salud de la economía, que después se traslada a las áreas específicas.

Las compañías que se han dotado de estrategias flexibles para lidiar con la incertidumbre, serán más capaces de copar con los cambios, aumentando su ventaja competitiva.

Entre los posibles factores económicos que pueden ejercer una influencia significativa en el entorno del negocio se incluyen:

- Crecimiento económico
- Tipos de interés y políticas monetarias
- Gasto público
- Política de desempleo
- Impuestos
- Tasas de cambio
- Inflación
- Momento del ciclo económico
- Confianza de los consumidores

- Datos sociales y culturales: El idioma, las costumbres, la educación, las formas de pensar de la población que vive en el territorio. Es distinto estar en España que en Alemania y es diferente Galicia de Murcia. Debemos pensar cómo es la gente para acercarnos a ella de la forma adecuada.

Muchos aspectos distintos juegan un papel aquí, y los cambios pueden tener repercusiones insalvables para la compañía.

La evolución social, los cambios en los factores culturales y los valores, la aparición repentina de fenómenos inesperados son elementos que alteran el comportamiento de los individuos. Un emprendedor que es capaz de

percibir estas variaciones puede ganar una ventaja competitiva en detrimento de sus competidores. La clave en general es prestar atención a variaciones significativas en el entorno social y cultural, cuando esas variaciones creen oportunidades que puedan ser explotadas o más aún, cuando representen una amenaza sustancial para el éxito de la compañía.

Los factores sociales y culturales que pueden ejercer una influencia significativa en el entorno de los negocios son:

- Distribución de ingresos
  - Demografía, tasas de crecimiento de la población, tasas de envejecimiento
  - Movilidad social/ laboral
  - Cambios de estilo de vida
  - Actitudes hacia el trabajo y el ocio
  - Educación
  - Modas y novedades
  - Salud y bienestar
- 
- Datos tecnológicos: Hay que saber si es sencillo encontrar tecnología (máquinas modernas, ordenadores, comunicaciones, etc.) y personas que saben usarlas y a qué precios.

Los rápidos cambios tecnológicos que experimentamos nos obligan a mantener nuestras defensas y prestar atención particularmente para reconocer rápidamente, los desarrollos en la industria que pueden hacer que nuestros productos sean menos competitivos o queden obsoletos, y que amenazan directamente el negocio de la compañía.

Los factores tecnológicos que pueden ejercer una influencia significativa sobre el entorno del negocio incluyen:

- Gasto público en investigación
- Interés gubernamental e industrial en avances tecnológicos
- Nuevos descubrimientos y desarrollos
- La tasa de transferencia tecnológica
- El ciclo de vida de la tecnología y la velocidad de la obsolescencia tecnológica

- Uso de energía y sus costes
- Cambios científicos en materiales
- El impacto de los cambios en las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación)
- Internet y la World Wide Web

### **Del sector que hay que conocer:**

Una vez definido el conjunto de factores que pueden impactar en nuestro entorno genérico, es preciso que analicemos aquéllos factores específicos que pueden afectar a la rentabilidad de operar en un sector determinado. Para analizaremos las 5 fuerzas de [Michael Porter](#) : proveedores, clientes, productos sustitutos y competencia, competitividad de la propia industria.

Pasamos a describir cada uno de los factores propuestos:

#### **#1 Productos sustitutivos:**

Consiste en evaluar la amenaza que suponen las tecnologías alternativas para cubrir las mismas o parecidas necesidades. Cuando la amenaza de productos sustitutos es elevada significa que los beneficios de las empresas pueden verse disminuidos, ya que el sustituto limita el precio al que se puede vender el producto del sector. Dicha amenaza dependerá de:

- El grado de sustitución: si el sustituto cubre perfectamente las necesidades del producto al que sustituyen, el grado de sustitución será alto y, por tanto, mayor la amenaza.
- Los precios relativos: si el precio del sustituto es muy inferior al del producto al que sustituyen, mayor será la amenaza.

#### **#2 Competidores potenciales:**

Consiste en evaluar la posibilidad de que nuevas empresas puedan entrar a competir en un sector. Cuando existe una elevada amenaza de nuevos competidores significa que en un plazo determinado entrarán a competir nuevas empresas y, por tanto, los beneficios de las empresas existentes pueden verse disminuidos. Los dos factores de los que depende la amenaza de nuevos competidores son:

- La reacción de los competidores existentes ante la entrada de una nueva empresa: si una nueva empresa espera una fuerte reacción por parte de las empresas ya instaladas (intentando dificultar su entrada mediante bajada de precios, intensificando la publicidad, incorporando innovaciones en los productos y/o en los procesos, entre otras medidas) será menos probable que decida entrar en el sector.
- La existencia de barreras de entrada: las barreras de entrada hacen referencia a los obstáculos que deben superar las empresas que no operan en un sector y desean hacerlo. Algunos ejemplos de barreras de entrada podrían ser:
  - La existencia de economías de escala por parte de las empresas ya instaladas.
  - La existencia de productos altamente diferenciados y/o con alta fidelidad de compra por parte del cliente.
  - La existencia de barreras legales o administrativas que exigen ciertas autorizaciones para poder entrar.
  - La dificultad para acceder a los canales de distribución o a los clientes. Las elevadas inversiones iniciales.
  - La localización favorable de las empresas ya instaladas, que impide el acceso a los nuevos entrantes.
  - La existencia de "efecto experiencia" por parte de las empresas ya instaladas.
  - La existencia de barreras de salida: las barreras de salida son factores de carácter económico, estratégico o emocional que hacen costoso salir del sector.

### **#3 Intensidad de la competencia actual:**

Consiste en evaluar la rivalidad entre los competidores que están instalados en el sector. Cuando la rivalidad entre competidores existentes es elevada, las empresas ven la oportunidad de mejorar su posición reduciendo costes y precios, incrementando la diferenciación de su producto/servicio o ambas cosas a la vez. En el caso extremo se encuentra la ausencia de rivalidad, es decir, el monopolio. El grado de rivalidad entre los competidores existentes depende de:

- El número de competidores y su grado de concentración: si existen pocos competidores y de gran tamaño la rivalidad será menor porque, en muchos casos, la empresa más grande suele marcar las reglas que rigen la competencia.
- El crecimiento del sector industrial: en sectores en crecimiento todas las empresas pueden mejorar los resultados sin que las demás tengan que reducir los suyos; por el contrario, en sectores maduros o en declive la rivalidad aumenta.
- El grado de diferenciación de los productos/servicios del sector: cuanto más diferenciados estén los productos/servicios, menor será la rivalidad.
- Los costes fijos de la actividad: cuanto más elevados sean los costes fijos de una actividad, mayor será la necesidad de trabajar a plena capacidad y, por tanto, mayor será la rivalidad.

### **#4 Poder de negociación de los proveedores:**

Consiste en evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los proveedores significa que éstos pueden modificar las condiciones de venta de sus productos/servicios (en cuanto al precio o la calidad) y, por tanto, los beneficios de las empresas a las que proveen pueden verse disminuidos. El poder de negociación de los proveedores depende de:

- El número de proveedores y su grado de concentración.
- El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecen los proveedores.
- La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrece el proveedor.
- La importancia que nuestra empresa (e incluso el sector industrial en el que operamos) tiene para el proveedor.
- La amenaza de integración vertical hacia delante por parte del proveedor.
- La importancia del producto/servicio del proveedor sobre el coste final de nuestro producto/servicio.

#### **#5 Poder de negociación de los clientes:**

Consiste en evaluar la posibilidad de que los clientes puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los clientes significa que éstos pueden modificar las condiciones (por ejemplo, precio o calidad) para comprar a las empresas y, por tanto, los beneficios de estas empresas pueden verse disminuidos. El poder de negociación de los clientes depende de:

- El número de clientes y su grado de concentración.
- El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecemos a los clientes.
- La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrecemos a los clientes.
- El grado de rentabilidad del sector del cliente industrial.
- La amenaza de integración vertical hacia atrás por parte del cliente industrial.
- La importancia de nuestro producto/servicio sobre el coste final del cliente.
- La información de la que dispone el cliente.