

1. INTRODUCCIÓN
2. ENTORNO GENERAL
3. SECTOR DE ACTIVIDAD Y COMPETIDORES
4. ANÁLISIS DAFO
5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas son entes abiertos y en interacción continua con el paisaje en el que se ubican. Del conjunto de factores que rodean a la empresa, llamado **entorno**, reciben influencias que van a afectar a la vida y desarrollo de las mismas. Estos acontecimientos pueden suponer *oportunidades* que las empresas han de saber aprovechar o *amenazas* que deberán evitar o superar.

El emprendedor debe realizar un estudio exhaustivo del medio en el que su empresa se va a desarrollar. El conocimiento del entorno posibilitará dotar a nuestra creación de las herramientas y las características óptimas para evolucionar y adaptarse a unas *condiciones siempre cambiantes* y altamente competitivas.

2. ENTORNO GENERAL

Hace referencia a los factores que afectan a cualquier empresa que opere en un área geográfica determinada (nivel estatal, autonómico o local) independientemente de la actividad que realicen y sobre los que la capacidad de influir en ellos por parte de la empresa es mínima.

Los factores más importantes en los que se concreta la incidencia del **entorno general** sobre la empresa se suelen agrupar en:

- 1) Político-legales.
- 2) Sociales y demográficos.
- 3) Tecnológicos.
- 4) Económicos.

1-Factores políticos-legales.

Son los referentes a todo lo que implica la forma de organizar nuestra sociedad, recogido en la Constitución Española, que tendrá una repercusión económica.

Se incluyen elementos como:

a) El *Estado de derecho*: es aquel que se rige por un sistema de leyes e instituciones ordenado en torno de una constitución, la cual es el fundamento jurídico. Cualquier medida o acción debe estar sujeta o ser referida a una norma jurídica escrita. Las características básicas son:

- cualquier poder debe ser conferido por la ley y ejercido en las formas y procedimientos establecidos por ella
- cualquier poder está limitado por la ley, que condiciona no solo sus formas sino también sus contenidos.

El Estado de Derecho persigue garantizar las libertades de los individuos mediante la separación de poderes.

b) La *legislación mercantil* (conjunto de normas jurídicas que ordenan la actividad de la empresa), *laboral* (Estatuto de los trabajadores, convenios colectivos...) y *fiscal* (clases de impuestos, tasas, contribuciones...).

En el siguiente cuadro se realiza una aproximación a las implicaciones más significativas para las empresas de los tres tipos leyes antes mencionadas:

Normas fiscales	<ul style="list-style-type: none"> • Pagar los tributos (se verán más adelante) • Repercutir a los clientes los impuestos indirectos que correspondan • Hacer las correspondientes retenciones a cuenta del IRPF o del I.S • Hacer periódicamente las liquidaciones e ingresos correspondientes con Hacienda • Llevar los libros de registro obligatorios para cada impuesto
Normas mercantiles	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir el Plan General de Contabilidad • Llevar una contabilidad ordenada elaborar periódicamente balances e inventarios. • Llevar los libros contables obligatorios • Legalizar los libros obligatorios en el Registro Mercantil • Auditar las Cuentas Anuales, si la empresa esta obligada • Conservar durante seis años los libros, correspondencia y justificantes
Normas laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Pagar las cuotas empresariales a la Seguridad Social • Afiliar los trabajadores a la Seg. Social y comunicar altas, bajas y modificaciones. • Contratar a los trabajadores según los diferentes tipos de contratos existentes • Adecuar los salarios a lo pactado en los convenios • Efectuar la retención a cuenta del IRPF y la retención para la Seguridad Social • Respetar y exponer el calendario laboral • Poner los medios necesarios para prevenir los riesgos laborales • Contratar los servicios de una Mutua de Accidentes de Trabajo.

c) La *estabilidad y riesgos políticos* condicionarán la inversión.

d) El *marco exterior*, donde influyen acuerdos internacionales y con los países con los que se tienen relaciones comerciales.

e) El *sistema financiero*, que posibilita la canalización de recursos desde los ahorradores hacia los inversores.

2-Factores sociales y demográficos.

Estos se refieren a los aspectos y modelos culturales, así como las características de la sociedad.

Destacaremos los siguientes:

a) *Valores y creencias* básicas de la sociedad, actitudes respecto al consumo, al ocio, al trabajo, medio ambiente....

b) Las *modas y los estilos de vida*, que marcarán el comportamiento del consumidor.

c) Las *variables demográficas*: natalidad, mortalidad, tasa de actividad, las migraciones, etc... Ocasionarán oportunidades de negocio o amenazas para la empresa.

3-Factores tecnológicos.

Son derivados de los avances científicos y el empleo de éstos en las empresas, que afectarán a la productividad y a la competitividad de las empresas.

Entre dichos factores destacan los referentes a:

a) Nuevas *técnicas de producción*

b) Mejoras en el *transporte* de las personas y mercancías.

c) Avances en los medios informáticos e Internet (*TIC*)

4-Factores económicos.

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa.

Los factores económicos más significativos:

a) La *política fiscal*, es la actuación del Estado en lo referente al gasto público y a los impuestos. Un incremento del gasto público tiene efectos positivos sobre el PIB, sin embargo su sostenimiento vía aumento de los impuestos puede afectar negativamente el consumo y desincentivar la inversión.

b) La *política monetaria*, es el control que hace el Banco Central Europeo sobre la cantidad de dinero en circulación mediante el control del tipo de interés, que tiene como objetivo el control de la inflación.

Una subida de los tipos de interés tiene como objetivo reducir la inflación mediante una disminución de la demanda:

- se encarece los préstamos y a las empresas ya los consumidores les será más caro obtener financiación para llevar a cabo sus planes de inversión y de consumo
- además se incentivará el ahorro al ser remunerado mejor y se reducirá el consumo.

La inflación, es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios con efectos negativos:

- Provoca un aumento de los costes de los factores. Los países que tengan empresas con una elevada inflación serán menos competitivas que la de los países sin inflación.
- Genera incertidumbre. Las empresas tendrán dificultades en su plantación, desconocerán información.

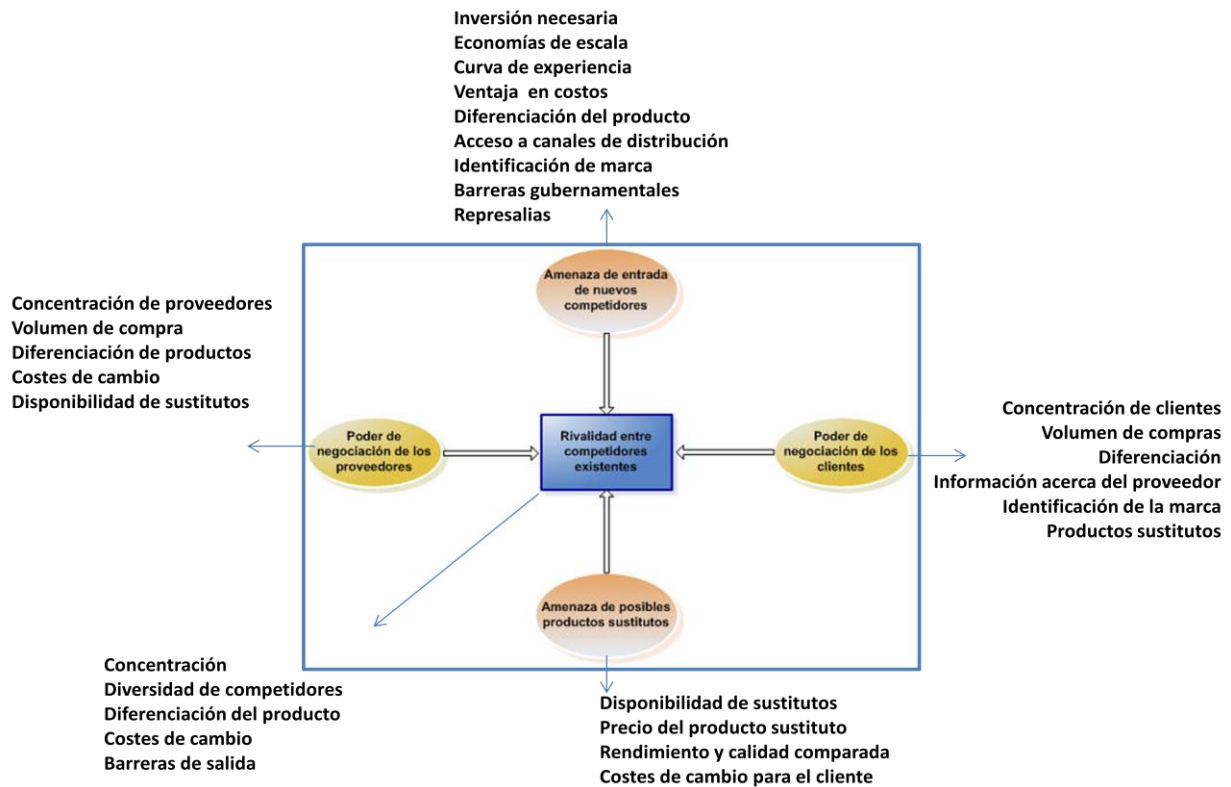
d) El *tipo de cambio*, es el precio de la moneda expresado en otra. Este factor afecta a las empresas que se relacionan con el extranjero en la compra-venta de sus respectivos productos.

e) El *ciclo económico*, consiste en las fluctuaciones económicas de la producción total, acompañada de fluctuaciones de la mayoría de las variables económicas entre las que destaca el nivel de desempleo y la tasa de inflación.

3. ENTORNO ESPECÍFICO. SECTOR DE ACTIVIDAD Y COMPETIDORES

Dicho entorno está formado por el conjunto de factores que afectan a la empresa de forma directa en función del sector al que pertenece.

El **análisis Porter** establece las cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de rivalidad o competencia entre las empresas de un sector.



1) **Grado de rivalidad** existente entre los competidores actuales:

La rivalidad entre los competidores lleva a las empresas a utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, etc. para mejorar su posición en el sector.

2) Amenaza de entrada de **nuevos competidores**:

Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado obliga a bajar los precios y por otro, producir un aumento en los costes, puesto que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales, como campañas de publicidad, etc.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de:

a) Barreras para la entrada: Las más conocidas son ventajas de coste de las empresas instaladas, diferenciación del producto, existencia de economía, altas necesidades de capital y limitaciones impuestas por los gobiernos.

b) La dificultad de acceso a canales de distribución.

c) Reacción esperada: La reacción que las nuevas empresas esperen que tengan empresas ya instaladas, de cara hace más difícil su entrada su entrada o permanencia en el sector.

3) Amenaza de **productos sustitutivos**: La entrada de productos sustitutivos en el mercado hace que los precios bajen para hacer a los posibles competidores y por lo tanto que baje la rentabilidad. En ocasiones, empresas del sector amenazado lanzan sus propias líneas de productos sustitutivos para defenderse.

4) Poder de negociación de los *proveedores*: Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas de un determinado sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los distintos productos o servicios.

5) Poder negociador de los *clientes*: Los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad y servicios por parte de los vendedores. Pero el poder de conseguirlo no es de igual manera en todos los sectores. Y todo ello depende de muchas cosas; si hay pocos clientes, si el producto comprado es fundamental para el cliente, si los productos están diferenciados o si el cliente ve la posibilidad de poder fabricarse el producto.

4. - ANÁLISIS DAFO [SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats)]

El análisis, DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), facilita la identificación tanto de las oportunidades y amenazas (variables externas) que ofrece el mercado actual como las fortalezas y debilidades (variables internas) de un negocio y del equipo profesional que lo soporta. En definitiva, constituye una herramienta que permite visualizar la situación donde se va a desarrollar la empresa.

DEBILIDADES Pueden frenar la consecución de objetivos	AMENAZAS En caso de ocurrir afectarían gravemente a la consecución de objetivos
FORTALEZAS Liderazgo, producto, conocimiento, estructura,	OPORTUNIDADES Aspectos positivos del entorno que favorecerían la consecución de objetivos.

Ejemplos:

Análisis interno (fortalezas /debilidades)

- Capacidades/Incapacidades en actividades clave (directiva, comercial, de gestión, ...)
- Recursos financieros adecuados/inadecuados
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores/peores
- Propiedad o no de la tecnología principal.
- Ventajas/desventajas en costes.
- Programas de I+D.
- Imagen en los consumidores buena o inexistente.
- Líder en el mercado o seguidor.
- Conocimiento/desconocimiento del negocio
- Existencia o no de una red de distribución
- Cartera de productos
- Instalaciones preexistentes, eficientes u obsoletas.
- etc.

Análisis externo:

a) Cambios el entorno general:

- Aspectos legislativos (regulaciones, necesidad de homologaciones).
- Aspectos socioculturales (hábitos de vida, modas).
- Aspectos demográficos (evolución de la pirámide de población, aspectos migratorios).
- Aspectos económicos (renta disponible, etc.).
- Aspectos políticos (liberalización del comercio, barreras arancelarias...).
- Aspectos tecnológicos (avances técnicos).
- Posibles ventajas de situación, locales (especialización local o acceso a materias primas, proximidad al mercado u otra ventaja en costes).

b) Cambios en el entorno específico:

b1.- amenazas:

- Entrada de nuevos competidores con costes más bajos.
- Incremento en ventas de productos sustitutivos.

- Crecimiento lento del mercado.
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
- Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores, etc.

b2.- oportunidades:

- Posibilidad de entrar en nuevos mercados o segmentos.
- Posibilidad de atender a grupos adicionales de clientes.
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades.
- Crecimiento rápido del mercado.
- Diversificación de productos relacionados.
- Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos.
- Nuevas líneas de apoyo institucional, etc.

Matriz de impactos:

Por último obtenemos las conclusiones: detectamos situaciones positivas, inciertas y negativas en las relaciones de la empresa con el entorno de cara a la consecuencia de sus objetivos.

Este proceso se realiza mediante la presentación de lo que se llama la matriz de impactos. La matriz de impactos nos guiará para definir los diferentes tipos de estrategia.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<i>Situaciones positivas</i> Estrategias ofensivas	<i>Situaciones inciertas</i> Estrategias de supervivencia
AMENAZAS	<i>Situaciones inciertas</i> Estrategias defensivas	<i>Situaciones negativas</i> Estrategias de reorientación

5.- NIVELES DE ESTRATEGIA

Toda estrategia empresarial debe constar de varios niveles:

1.- Estrategia corporativa:

Objetivos a largo plazo: las intenciones que definen la orientación estratégica general de la empresa: “dominar el mercado”, “ser líder tecnológico”, “ofrecer los mejores precios” y “ofrecer el producto de mayor calidad”.

Ámbito de actuación: los productos que piensa ofrecer, los mercados que desea abordar y las áreas de actividad en las que desea tomar parte.

Tiene tres dimensiones:

1.1.-Dimensión vertical: comprende las fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto final que compra el consumidor. Se deben determinar cuáles de esas fases son llevadas a cabo por la empresa y cuáles no.

- a) **Integración vertical:** agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio. La producción de cualquier bien o servicio requiere la realización de un conjunto de actividades sucesivas que comienzan con la obtención de las materias primas y finaliza con la distribución de los bienes terminados. Ventajas: mejor calidad, puntualidad, aprovechamiento de equipo, espacio, competencias personales y con alto volumen de especialización y eficiencia. En cuanto a la orientación de la integración:
- b) **Integración vertical hacia atrás:** realización de actividades de la cadena vertical previas a la actividad esencial o principal de la empresa, como plantearse si debería gestionar directamente sus propias fuentes de materias prima, etc.
- c) **Integración vertical hacia delante:** realización de actividades de la cadena vertical posteriores a la actividad principal de la empresa, como plantearse si deberían disponer de una red propia de distribución de sus productos, etc.

1.2.- Dimensión horizontal: se refiere al número de negocios distintos en los que está presente la empresa. La empresa diversifica su ámbito horizontal de actividad a medida que entra en nuevos negocios

- a) **Diversificación:** representa la cartera de negocios de de una empresa, es decir, la variedad de sectores en que está presente y la variedad de productos que ofrece dentro de cada sector. Ventajas: simplificación en gestión, claridad de objetivos, imagen única, mejor conocimiento; desventajas: mayor riesgo empresarial ante modificaciones del entorno, menor flexibilidad y adaptación. Se distinguen dos tipos:
- b) **Diversificación relacionada:** existe algún tipo de relación entre los negocios.

1.3.-Dimensión geográfica: hace referencia a la presencia espacial de las actividades de la empresa, pudiendo ser local, regional, nacional, internacional y global.

- a) **Internacionalización:** ofrecer bienes y servicios a mercados nuevos, concibiendo ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. Desde el punto de vista del mercado es buscar clientes y consumidores para los productos y servicios de la empresa en el exterior. Los procesos de internacionalización empresarial tienden a fomentar el desarrollo de todos los países que se ven involucrados, puesto que cada uno de ellos aporta determinados recursos al proceso.
- b) **Diversificación no relacionada:** no existe ninguna relación entre los negocios.

2.- Estrategia competitiva o estrategia de negocio:

Debe especificar la forma en que la empresa piensa alcanzar una posición ventajosa frente la competencia en cada negocio o mercado en el que opere.

Tener una ventaja competitiva implica poder crear más valor que los competidores. Al crear más valor, la empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente equivalente o superior al de los competidores, al tiempo que obtiene un mayor beneficio. Las variables relacionadas con la creación de valor son el coste y el beneficio percibido por el consumidor

- a) **Estrategia de liderazgo en costes:** cuando una empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente comparable al resto de sus competidores pero con un coste sensiblemente inferior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en costes ofrece un producto con un beneficio percibido inferior al de sus competidores, es decir suministra a un precio más bajo un producto o servicio similar al de los competidores.
- b) **Estrategia de diferenciación:** cuando una empresa es capaz de crear más valor que los competidores ofreciendo un producto de mayor beneficio percibido, incurriendo en un coste superior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en diferenciación ofrece un producto a un precio superior al de los competidores, pero con unas características diferenciadas por las que el consumidor está dispuesto a pagar ese sobreprecio.

- c) **Estrategia de concentración:** La empresa centra sus productos en un segmento del mercado (nicho), de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado. Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total.

3.- Estrategias funcionales:

Deben ser coherentes con su estrategia global. Estas estrategias se establecen dentro de cada área funcional de la empresa. Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios por lo común se delega en los jefes de los respectivos departamentos funcionales y en los administradores de las actividades. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

Estrategia corporativa:	a) Dimensión vertical: <ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical • Integración vertical hacia atrás • Integración vertical hacia delante
	b) Dimensión horizontal: <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación • Diversificación relacionada
Estrategia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de liderazgo en costes • Estrategia de diferenciación • Estrategia de concentración
Estrategias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • comercialización • financiación • recursos humanos • tecnología • compras