A large, expressive teal brushstroke graphic that sweeps across the left side of the slide, partially framing the title.

# TEMA 2

¿QUÉ DEBO SABER DEL  
ENTORNO DE MI  
EMPRESA?

# 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.

Podemos distinguir entre:

- ▶ Microentorno o entorno específico.
- ▶ Macroentorno o entorno general.

## Microentorno (entorno específico)

Está formado por los factores y las variables sobre los que la empresa sí puede intervenir de algún modo. Constituyen la base del análisis o estudio de mercado que debe realizarse antes de emprender cualquier actividad empresarial; estos son los **competencia**, los **productos sustitutivos**, los **proveedores**, los **distribuidores** y los **clientes**.

Por **ejemplo**, una empresa puede tomar decisiones orientadas a captar cierto tipo de clientes o a trabajar con determinados proveedores y distribuidores.

## Macroentorno (entorno general)

Es el conjunto de factores y variables sobre los que la empresa no puede tener ningún tipo de control. Son los **factores económicos**, **socioculturales**, **políticos** y **legales**, **tecnológicos**, **medioambientales** e **internacionales**.

Por **ejemplo**, una empresa no puede tener control ni influir sobre el precio del dinero ni sobre la legislación fiscal.



## 2. El entorno de la PYME.

### 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.

El macroentorno está integrado por:

- ▶ Factores económicos.
- ▶ Factores socioculturales.
- ▶ Factores políticos y legales.
- ▶ Factores tecnológicos.
- ▶ Factores medioambientales.
- ▶ Factores internacionales.

## A.) Factores económicos.

- ▶ Factores económicos: determinados por la coyuntura y la estructura económica de cada país.
- ▶ Datos económicos: como ubicación de una planta productiva, mercados, coste de la mano de obra, precios, etc.
- ▶ Variables macroeconómicas:

	Significado	Repercusión
<b>Déficit público</b>	Los gastos del sector público son superiores a los ingresos.	Menos dinero en circulación, más impuestos y menos ventas.
<b>Inflación</b>	Aumento de los precios y del coste de la vida.	Disminución de la rentabilidad.
<b>Tipo de interés</b>	Aunque se conoce como precio del dinero, en realidad es el importe que, además del capital principal hay que pagar a un tercero por disponer de unos determinados fondos en concepto de préstamo o crédito.	Cuando los tipos de interés suben es más caro recurrir a la financiación ajena, por lo que la empresa posiblemente retrase sus proyectos de inversión. En cambio, si los tipos son bajos es más fácil recurrir al préstamo y crecer con nuevas inversiones.
<b>Nivel de empleo</b>	Número de personas que cumple con los requisitos legales para poder trabajar y que, de hecho, está desarrollando un trabajo remunerado.	Si el nivel de desempleo es bajo existirá mucho desempleo y caerá la demanda de bienes, con la consiguiente disminución de ventas para la empresa. Si por el contrario es alto, aumentará la demanda y las ventas

## **B.) Factores socioculturales.**

Se refieren a las características de la sociedad en la que se desenvuelve la empresa, como pueden ser: nivel educativo, valores culturales, factores demográficos, etc. Pueden tener una gran repercusión en los hábitos de consumo de la sociedad, unas veces por el aumento de renta de las familias y otras, por las necesidades nuevas que surgen a raíz de cambios sociales.

## **C.) Factores políticos y legales.**

Afectan a todos los aspectos de la actividad empresarial como la legislación fiscal y mercantil, la regulación del mercado financiero, las normas de carácter laboral o la legislación de patentes y marcas, entre otros.

## **D.) Factores tecnológicos.**

La tecnología influye en las empresas en distintos niveles: en la producción, en las características de los productos o servicios (introducción o mejora de los existentes), en la gestión (nuevas formas de organización), etc.

## **E.) Factores medioambientales.**

Están relacionados con el entorno natural de la empresa. Se ha desarrollado una gran conciencia relativa a los perjuicios medioambientales que ocasionan algunos procesos o productos industriales. En consecuencia, se exige a la empresa un mayor control en estos aspectos con el fin de disminuir las sustancias contaminantes o fomentar el uso de materiales reciclables.

## F.) Factores internacionales.

Aunque las empresas no se dediquen a la importación o exportación, pueden verse afectadas por factores internacionales, la globalización, las nuevas tecnologías y la coyuntura político-económica internacional, afectan a las empresas dado que influyen en su capacidad de abrirse a otros mercados a la vez que incrementan su competencia.

## 2.2. El microentorno.

El Microentorno o entorno específico, es el contexto más próximo a la empresa o al sector en el que desarrolla su actividad. Está formado por una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector y sobre los que estas pueden tener capacidad de control.

Dentro del microentorno distinguimos:

- ▶ Competencia.
- ▶ Productos sustitutivos.
- ▶ Proveedores y clientes.

## A.) Competencia.

Cuanto más competidores existan en un sector, mayor será la rivalidad entre empresas. Los factores que hacen que esta rivalidad aumente son los siguientes:

- ▶ Diferenciación del producto: cuando es escasa, los compradores cambian con mayor facilidad de oferente.
- ▶ Capacidad productiva: cuando las empresas de un sector tienen una gran capacidad productiva la oferta supera la demanda.
- ▶ Elevado número de competidores: a mayor número de empresas, mayor competencia.
- ▶ Estructura de costes: unos costes fijos elevados harán que las empresas establezcan unos márgenes de rentabilidad menores con el fin de cubrir sus costes de producción.
- ▶ La amenaza de entrada de nuevos competidores: la competencia hará que bajen los precios y obligará a aumentar costes debido a gastos adicionales (campañas publicitarias, por ejemplo).
- ▶ Crecimiento del sector: allí donde la demanda crece más que la oferta las empresas rivalizarán menos que donde la demanda está estancada o en decrecimiento.
- ▶ Fuertes barreras de salida: la competencia es mayor en aquellos sectores en que la dificultad de la empresa para abandonarlo es elevada (por ejemplo, aquellos supuestos en que se requieren activos especializados).



A fin de modular los factores anteriores, las empresas desarrollan estrategias competitivas como:

- ▶ La diferenciación: del producto, frente al de los competidores
- ▶ El liderazgo en costes: logrando un precio de venta final inferior al del resto de empresas.
- ▶ La segmentación: consiste en emplear las dos estrategias anteriores en cada sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

## B.) Productos sustitutivos.

Esta fuerza competitiva está muy relacionada con la innovación tecnológica. Los productos sustitutivos son aquellos que tienen el mismo uso o que satisfacen una necesidad. La amenaza de productos sustitutivos será más o menos importante dependiendo de cuatro factores:

- ▶ Precio de los nuevos productos.
- ▶ Capacidad de satisfacer la demanda.
- ▶ Los costes de cambio que implica para los clientes modificar el hábito de consumo.
- ▶ La obsolescencia real que pudieran ocasionar en los bienes existentes.

### C.) Proveedores y clientes.

Tratamos aquí el poder negociador de ambas partes, que se encuentra condicionado por los siguientes factores:

- ▶ El grado de concentración: mayor o menor en función de su presencia en el sector.
- ▶ Los productos sustitutivos: la existencia de sustitutivos hará que la fuerza de los proveedores disminuya.
- ▶ La diferenciación del producto: la fidelización del cliente supone una merma en la capacidad negociadora empresa-cliente.
- ▶ El tamaño de la empresa: si el volumen de compras de la empresa al proveedor disminuye, este último adquiere mayor capacidad negociadora.

### 3. El diseño del modelo de negocio.

Un modelo de negocio es la manera en que la empresa crea y capta valor, y lo ofrece a sus clientes.



#### 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.

## 4. El entorno y los cambios.

Los entornos se clasifican en función de las características de los cambios que se originan en los diferentes factores a lo largo del tiempo. Según esta clasificación podría ser:

- ▶ Estables o dinámicos.
- ▶ Simples o complejos.
- ▶ Favorables u hostiles.

Cualquiera de estos aspectos condicionará las decisiones de la empresa.

### 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 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 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 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 favorables

Los cambios no generan gran impacto.

Ejemplo: una farmacia tiene aseguradas sus ventas, pese a los cambios del entorno.



### 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.



## 5. La empresa como sistema.

### 5.1. Las áreas funcionales de la empresa.

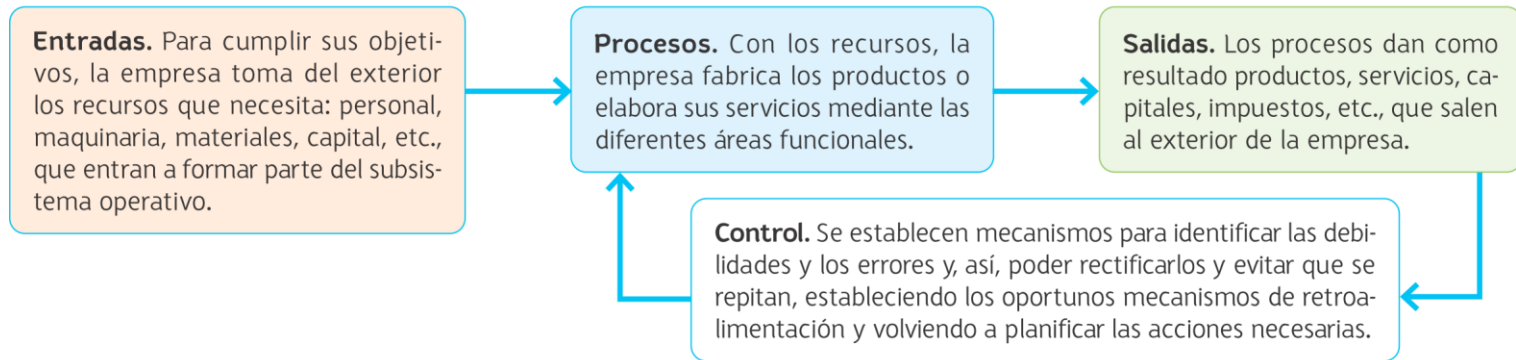
Una empresa es un **sistema**, constituido por un conjunto de **elementos** interrelacionados y diseñado para alcanzar un **objetivo** específico.

En orden a la consecución de estos objetivos, la actividad de la empresa realiza una serie de **funciones básicas** relacionadas con los siguientes departamentos o divisiones:

Área	Funciones
<b>Producción</b>	Realiza las funciones relacionadas con la fabricación o elaboración de bienes y servicios.
<b>Ventas o marketing</b>	Comprende las funciones comerciales y de comunicación.
<b>Finanzas</b>	Realiza las funciones relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales y lleva la contabilidad de la empresa.
<b>Recursos humanos</b>	Además de las funciones propias de la gestión del personal, engloba también las funciones de protección de las personas y los bienes que integran la empresa.
<b>Administración</b>	Se ocupa de la gerencia de la empresa y comprende cuatro funciones: planificación, organización, ejecución y control.

## 5.2. El funcionamiento de la empresa.

Todo **sistema** está formado por cuatro partes esenciales: entradas (*inputs*), salidas (*outputs*), procesos y control. Dicho sistema es **abierto**, es decir, se interrelaciona con el entorno de forma activa y pasiva. Vista la estructura de la empresa, podemos afirmar que está compuesta, a su vez, por **subsistemas** que serán afectados por el entorno.



## 6. La estructura organizativa de la empresa.

Por estructura organizativa nos referimos al esquema de **jerarquización** y **división de las funciones** que deben llevarse a cabo. Existen diversos modelos de organización empresarial, que combinan distintas formas de organizar la jerarquía y división del trabajo.

### 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.

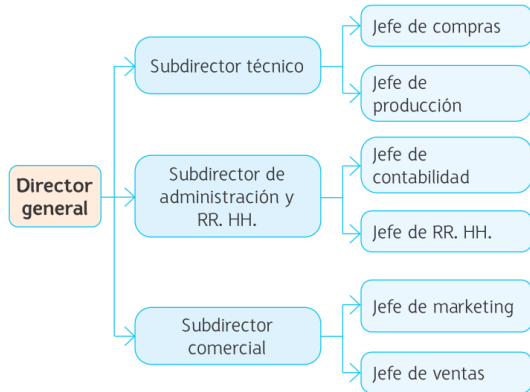
### Organización horizontal

- 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.

La estructura organizativa de la empresa suele representarse de forma gráfica a través de los **organigramas**. En ellos, se refleja con fidelidad la composición de la empresa: departamentos, cargos, jerarquías, etc.

Existen diversos tipos de organigramas, en función del tipo de organización de la empresa, que permiten reflejar con mayor precisión su estructura. Vemos algunos ejemplos:





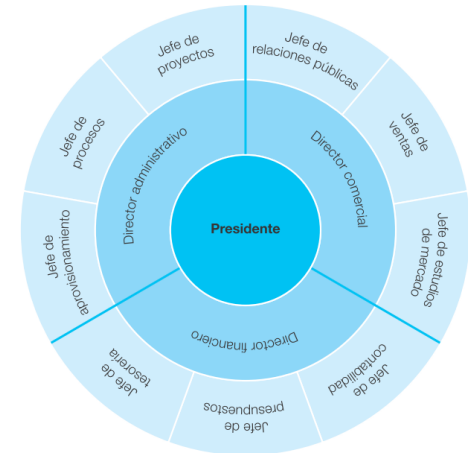
### Organigrama horizontal

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.

## 7. El análisis DAFO.

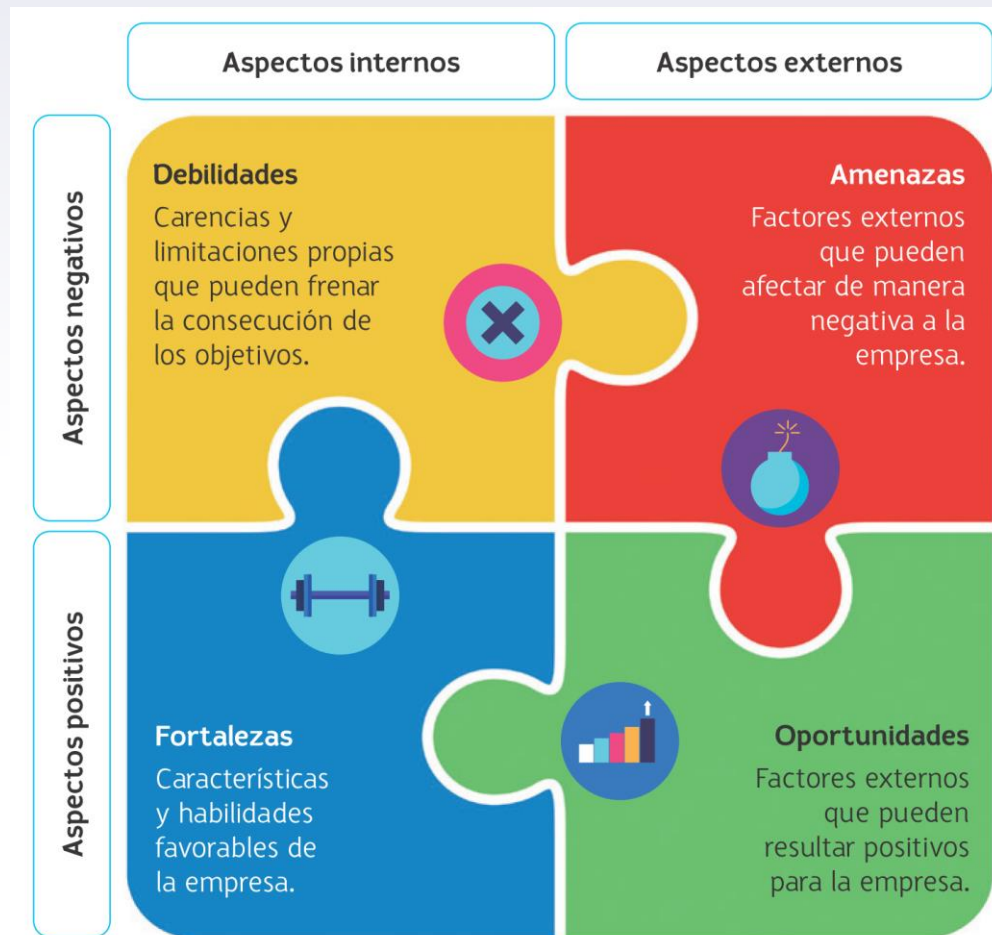
El análisis del entorno es vital para las empresas, pues les va a permitir:

- ▶ Detectar **oportunidades**.
- ▶ Detectar **amenazas**.
- ▶ Identificar las **fortalezas**.
- ▶ Identificar las **debilidades**.

El análisis DAFO, es la herramienta que va a permitir comprobar la viabilidad potencial de esa idea de negocio y planificar y proyectar una estrategia de futuro. Este análisis, contiene las principales características de las que va a depender su actividad y éxito.

Ahora bien, para que este análisis resulte útil ha de ser lo más realista posible, para lo que será necesario elaborarlo con rigor sin sobre/infravalorar ningún aspecto del mismo.

Con toda la información que se obtenga en su realización, se elaborará una matriz donde se identifican de forma independiente cada uno de los elementos que integra el análisis.



## 8. Cultura empresarial e imagen corporativa.

Definimos **cultura empresarial** como el conjunto de rasgos que identifican la forma de ser de una empresa. Se manifiesta en la manera en que esta actúa frente a las amenazas y oportunidades del entorno y en su capacidad de adaptación a los cambios. Está integrada por tres elementos principales:

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).

Definimos **imagen corporativa**, como la proyección exterior de la cultura empresarial de una organización. Esta imagen, permite a los usuarios reconocer quién está detrás del producto o servicio y, por tanto, identificar sus características y valores.

## 9. La empresa y los valores.

### 9.1. La responsabilidad social corporativa.

Empleamos los términos “responsabilidad social corporativa” para referirnos al conjunto de **obligaciones y compromisos** que las empresas adquieren con los **grupos sociales** a los que afecta o influye su actividad. Se centra en tres áreas:

#### 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.

## 9.2. El código ético.

El código ético es un documento en el que se reflejan los **valores esenciales** de una empresa y las **reglas** éticas que debe seguir su personal. Su **función** es la de completar o ampliar las normas y leyes (nunca sustituirlas).

## 9.3. El balance social.

Es un **instrumento** de gestión que permite a las empresas planificar, organizar, dirigir y evaluar, en términos cuantitativos y cualitativos, el cumplimiento de su responsabilidad social en un periodo determinado y de acuerdo con unos objetivos definidos. Se trata, por tanto, del documento que alberga todas las actividades realizadas.

En cuanto a los objetivos que persigue este balance, distinguimos:

- ▶ **Diagnosticar la gestión empresarial** en relación con el cumplimiento de su responsabilidad social. Definirá políticas, establecerá programas, analizará la efectividad de los mismos, etc.
- ▶ **Evaluar las acciones** en términos de coste-beneficio.
- ▶ **Disponer de la información** necesaria para poder comunicar de forma adecuada a la opinión pública sus prácticas sociales como empresa.

A tal fin se deberá:

- ▶ **Identificar los grupos** de personas con los que la empresa se relaciona y concretar las actividades a desarrollar.
- ▶ **Definir las variables** a controlar y evaluar en cada una de esas actuaciones.

