



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Prácticum 1

Guía didáctica





Prácticum 1

Guía didáctica

Carrera

PAO Nivel

Administración de Empresas

IV

Autora:

Zulema del Cisne Malo Montoya



ADM1_2029



Prácticum 1



Guía didáctica

Zulema del Cisne Malo Montoya

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-25-870-0

Año de edición: septiembre, 2020

Edición: primera edición reestructurada en enero 2025 (con un cambio del 10%)

Loja-Ecuador



Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-Compartirlgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: Reconocimiento- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios.** Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.** No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Índice

1. Datos de información	6
1.1 Presentación de la asignatura.....	6
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	6
1.3 Competencias del perfil profesional	6
1.4 Problemática que aborda la asignatura	6
2. Metodología de aprendizaje	7
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	8
 Resultado de aprendizaje 1:	8
 Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	8
 Semana 1 y 2	8
Unidad 1. La empresa y su rol en la economía.....	8
1.1. Funciones y objetivos de la empresa.....	9
1.2. Estructura del tejido empresarial y sus características.....	10
Actividades de aprendizaje recomendadas	14
 Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	15
 Semana 3 y 4	15
Unidad 2. Análisis estratégico empresarial	15
2.1. Definición de estrategia	15
2.2. Niveles de la estrategia.....	18
Actividades de aprendizaje recomendadas	21
 Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	22
 Semana 5	22
Unidad 3. Análisis del entorno empresarial	22
3.1. El entorno de la empresa	22
3.2. Análisis del entorno general	24
Actividades de aprendizaje recomendadas	30
 Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	31
 Semana 6	31



Unidad 3. Análisis del entorno empresarial	31
3.2. El entorno de la empresa	31
Actividades de aprendizaje recomendadas	34
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	35
Semana 7 y 8	35
Unidad 3. Análisis del entorno empresarial	35
3.2. El entorno de la empresa	35
Actividades de aprendizaje recomendadas	37
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	37
Semana 9	37
Unidad 3. Análisis del entorno empresarial	37
3.3. Análisis del entorno competitivo de la empresa	37
Actividades de aprendizaje recomendadas	45
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	45
Semana 10 y 11	45
Unidad 3. Análisis del entorno empresarial	45
3.3. Análisis del entorno competitivo de la empresa	45
Actividades de aprendizaje recomendadas	50
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	50
Semana 12 y 14	50
Unidad 4. Análisis interno empresarial	50
4.1. El diagnóstico interno	50
4.2. El análisis FODA	54
Actividades de aprendizaje recomendadas	55
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	55
Semana 15 y 16	55
Actividades de aprendizaje recomendadas	56
4. Referencias bibliográficas	57



1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3 Competencias del perfil profesional

Aplica fundamentos epistemológicos, modelos cuantitativos y cualitativos en la gestión e interrelación de la organización y los elementos del entorno empresarial, para el fomento de alternativas de solución a los problemas identificados.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

Debilidad del tejido empresarial y limitado conocimiento de oportunidades y necesidades empresariales existentes en el país.



2. Metodología de aprendizaje

En el componente de Prácticum I se busca acercar al estudiante al sector empresarial, la metodología a aplicarse es exploratoria-diagnóstica, con el objeto de identificar las debilidades que tiene el tejido empresarial, analizar las posibles oportunidades y amenazas que les ofrece el entorno, así como; las fortalezas y debilidades, que a lo interno las empresas pueden tener. A través del análisis de entorno empresarial general y específico de la empresa, se llegará a un diagnóstico de la empresa objeto de estudio, y con ello contribuir con posibles soluciones.

Durante el ciclo se trabajará con una empresa (objeto de estudio) que puede ser su sitio de trabajo. Además, colaborará con el Observatorio Empresarial de la Universidad, en el levantamiento de una encuesta que tiene por objetivo medir el nivel de competitividad del sector microempresarial.

Las actividades de seguimiento y orientación del Prácticum I se desarrollan a través de actividades síncronas y asíncronas (video colaboración y foros) en el Entorno Virtual de Aprendizaje EVA en las fechas establecidas en el plan docente; estas actividades le permitirán ir desarrollando las actividades propuestas para la aprobación del Prácticum I.

Adicional a las actividades en línea, debe realizar actividades autónomas, presentar tres informes para la aprobación de Prácticum I: el perfil estratégico del entorno, informe del levantamiento de información sobre el sector microempresarial y el informe final del Prácticum en los formatos establecidos por la universidad, y entregar en las fechas indicadas en el plan docente.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje

Resultado de aprendizaje 1:

Reconoce el comportamiento del entorno empresarial y su importancia para la empresa.

Conocer el entorno general y competitivo de una empresa es fundamental a la hora de definir las futuras estrategias que una empresa debe implementar, para alcanzar este resultado, revisaremos algunas herramientas de análisis estratégico como: el Perfil Estratégico del Entorno, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michel Porter, el Análisis Funcional de la empresa y el perfil estratégico de la empresa y finalmente la Matriz FODA o DAFO.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 1 y 2

Unidad 1. La empresa y su rol en la economía

La empresa es una entidad que integra un conjunto de elementos organizados y dirigidos para alcanzar una serie de objetivos, mediante la realización de una determinada actividad económica. Las empresas son la base de nuestro sistema económico; producen bienes y servicios que son necesarios, y, a la vez, proporcionan fuentes de empleo. Dentro de una empresa hay diversos elementos, estos deben estar dirigidos y organizados por el empresario o gerente.



Las empresas dinamizan la economía, son instituciones de gran importancia en la vida social de un país, puesto que, al requerir de la fuerza de trabajo, generan empleo. En Ecuador, según el INEC (2024), existían 1.246.162 empresas para el año 2023, generando un total de 2.902.286 plazas de trabajo.



1.1. Funciones y objetivos de la empresa

1.1.1. Funciones de la empresa

Las organizaciones empresariales se encaminan hacia unos objetivos, y, para ello, desarrollan una serie de funciones:

- **Creación de valor.** Gracias a las empresas, se obtienen productos como los automóviles, fármacos, textiles, servicios de telefonía, etc., sin ellas nuestra vida sería mucho más complicada.
- **Función social.** Las empresas proporcionan los ingresos necesarios para vivir, bien a través de los salarios que pagan a sus empleados o de los beneficios que obtienen sus propietarios. Otra importante función social es que promueven el avance tecnológico y la innovación (Edebé, 2008).

1.1.2. Objetivos de la empresa

Ganar dinero y obtener beneficio para los accionistas, no puede ser el único objetivo para constituir una empresa, por el contrario, son diversos los motivos para crearlas, por ejemplo: maximización de utilidades, satisfacción de necesidades, calidad en los productos o servicios, objetivos sociales, innovación, entre otros.

- **Máximo beneficio.** Entendemos por beneficio la diferencia entre los ingresos y los gastos (rendimiento sobre el capital, ROE).
- **Crecimiento.** Es muy conveniente que las empresas, reinvertan los beneficios con el fin de crecer y aumentar su participación en el mercado, la misma que permita alcanzar un tamaño de mejor posición en el futuro.

- **Satisfacción de los clientes.** Un cliente satisfecho confía en y así conseguimos su fidelización.
- **Calidad.** Hoy nadie se puede permitir, el lujo de no ofrecer calidad, en los bienes y servicios producidos. De otro modo, los clientes acudirán a la competencia. La calidad no debe estar solo en los productos y en su proceso productivo, sino la calidad en la atención de servicios, etc.
- **Supervivencia.** En ocasiones la situación es tan delicada que la empresa solo puede aspirar a mantenerse y esperar a que cambien los tiempos. Esto sucedió en un período de crisis.
- **Objetivos sociales.** Relacionados con el medioambiente y el aseguramiento de un nivel de vida digno para los trabajadores (Edebé, 2008).



Lo invito a profundizar sobre la empresa, sus elementos y las principales funciones.

1.2. Estructura del tejido empresarial y sus características

El tejido empresarial se encuentra constituido por la participación de todas las empresas de un país. La estructura productiva de un país se caracteriza por dos variables: la primera es el número de empresas existentes en la economía, mientras más empresas habrá mayores posibilidades de alcanzar niveles altos de producción de bienes y servicios, y de esta manera generar más empleo, inversiones y exportaciones, la segunda variable es la densidad empresarial, que es uno de los indicadores más utilizados, para estimar el crecimiento de nuevos negocios. Guzmán y Cáceres (como se citó en Samaniego- Namicela et al., 2016).

En el Ecuador, el sector empresarial está compuesto principalmente por empresas de origen familiar; el 93,2 % son microempresas, el 5 % pequeñas empresas, el 1,4% empresas medianas y el 0,4% empresas grandes. El sector empresarial es la principal fuente de empleo, generando alrededor de 2.902.286 plazas de trabajo (INEC, 2024).

1.2.1. Clasificación de la empresa

El tejido empresarial se puede clasificar de diversas maneras, para nuestro estudio se han considerado únicamente cuatro formas, como se observa en la tabla 1.



Tabla 1

Estructura del tejido empresarial

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA



Por el tamaño de la empresa

- Microempresa
- Pequeña
- Mediana
- Grande

Por la Actividad Económica

- A. Agricultura
- B. Minas y canteras
- C. Manufacturas
- D. Suministro energías
- E. Distribución de agua
- F. Construcción
- G. Comercio
- H. Transporte
- I. Alojamiento
- J. Información
- K. Financieras
- L. Inmobiliaria
- M. Científico Técnico
- N. Administrativos
- O. Administración pública
- P. Enseñanza
- Q. Salud humana
- R. Arte
- S. Otros servicios

Finalidad

- Privada
- Pública

Por su constitución

- Anónima
- Responsabilidad limita
- Mixta
- Personal

Nota. Tomado de *Manual de usuario CIIU - Clasificación Industrial Internacional Uniforme Introducción* (p. 8), por Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, INEC.

Respecto al tamaño de la empresa, el Ecuador se acoge a los criterios de clasificación de la Comunidad Andina, según Resolución 1260 del 5 de noviembre de 2010.

Tabla 2
Criterios de clasificación de la empresa por su tamaño

Tamaño de la empresa	Criterio 1		Criterio 2		
	Número trabajadores	de	Ventas o ingresos brutos anuales (dólares)	brutos	anuales
	Mínimo	Máximo	Mínimo		Máximo
Micro	1	9	0		100.000
Pequeño	10	49	1.000.001		1.000.000
Mediana	50	199	1.000.001		5.000.000
Grande	200	En adelante	5.000.000		En adelante

Nota. Tomado de *Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción* (p. 26), por Registro Oficial Suplemento 351, 2018.

1.2.2. Sectores más representativos de la economía

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) denomina a la actividad económica, a cualquier proceso mediante el cual se obtiene bienes y servicios, que cubren las necesidades, definidas como la utilización de insumos (por ejemplo, capital, mano de obra, energía y materiales) para producir productos. Las actividades económicas pueden describirse y

clasificarse de acuerdo con sus características, tales como: tipo de bienes o servicios producidos, tipo de insumos utilizados o consumidos, técnica de producción empleada y forma en que se utiliza la producción (INEC, 2010).



El CIIU es una estructura de clasificación coherente y consistente de todas las actividades económicas que realizan las empresas, emitida por la Organización de Naciones Unidas - ONU, basada en un conjunto de conceptos, principios y normas de clasificación ONU (como se citó en INEC, 2010).



Para una mayor comprensión del tema, le invito a revisar el módulo didáctico sobre los sectores más representativos de la economía.

Sectores más representativos de la economía

Por favor, visite la página del [INEC](#) y revise el último informe publicado, de los principales resultados del Directorio de Empresas y Establecimientos, para que pueda analizar con mayor profundidad la estructura del tejido empresarial ecuatoriano.



Recuerde recopilar la información necesaria y representativa de la provincia o lugar de residencia, así como; la actividad económica de la empresa seleccionada para participar en el primer **foro**.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Seleccione una empresa de su localidad (**puede ser su sitio de trabajo**) donde tenga acceso a la información, para trabajar con ella durante el presente ciclo académico. Identifique el sector económico al que pertenece la empresa seleccionada, así como sus principales productos y servicios.

- 
- 
2. Visite las páginas electrónicas de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros y/o la página del Servicio de Rentas Internas y recabe toda la información económica necesaria para el **foro 1**.
 3. Revise las estrategias didácticas establecidas en el primer foro.
 4. **Visite la página de Ecuador en Cifras y verifique la estructura de tejido** empresarial ecuatoriano; revise las estadísticas de las actividades económicas más importantes de su provincia.
 5. Prepare su informe para participar en el foro 1, recuerde recabar información (estadísticas) de su provincia con relación a la actividad económica de la empresa seleccionada.
 6. Participe en el **foro 1** con el tema: La empresa y su rol en la economía.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3 y 4

Unidad 2. Análisis estratégico empresarial

2.1. Definición de estrategia

Existen diversas definiciones de estrategia, a continuación; le invito a revisar brevemente sus orígenes y algunas definiciones.

La estrategia empresarial se remonta a los años 60, la misma que ha evolucionado con base en los propios sistemas de dirección y a los problemas a los que se han enfrentado las empresas. Le invito a revisar la tabla 3, en donde se hace referencia a los cambios estratégicos que se han dado hasta la actualidad.

Tabla 3

Factores clave por período en la evolución administrativa.

Factor periodo	Económico	Político y legal	Tecnológico	Social	Administrativo
Década de los 50	Necesidad Escasez	Termina II Guerra Mundial	Estructura Capacidad organizacional	Miedo Pobreza Nivel de vida	Organigrama
60-70	Enfoque de producción Decreció la demanda	Plan de acción	Desarrollo computador	del Detalle	Estrategia Indicador demográfico Cliente exigente
80	Calidad total	Política Empresa	de Autos pequeños Fácil manejo y parque Bajo consumo Reingeniería	Equipo de gente	Cultura Organización Calidad total Apoyar
90	Crecimiento rentable Mercados mundiales	Alta importancia a los factores del entorno	Ti Renovación Mejora continua	Holística Gerencial Liderazgo	Empoderamiento Plan estratégico Reingeniería
2000	Enfoque mercado Innovación	de Globalización	Diseño Calidad	Incentivos	Marketing Sicología organizacional Finanzas



Factor periodo	Económico	Político y legal	Tecnológico	Social	Administrativo
	Planeación Competitividad				
2010	Enfoque al cliente Calentamiento global Fenómenos del niño Manejo sostenible	La paz Transparencia	TIC Telecomunicaciones	Conflictos RSE Envejecimiento poblacional	Liderazgo coaching agente de cambio

Nota. Adaptado de *Dirección estratégica* (p. 6), por L. C. Palacios, 2016, Ecoe Ediciones.

Porter (1980), define a la estrategia como: "la creación de una posición valiosa y única, con base en actividades que sean diferentes (a lo que hace la competencia)". Por lo tanto, la estrategia es definir el negocio actual y su posición en el mercado.

Por otro lado (Navas y Guerras, 2016), definen a la estrategia como a "*la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos*".

Una definición más práctica a la hora de ejecutar es la de (Fernández, 2012), quien nos dice que la estrategia “es la búsqueda deliberada de un **plan de acción** que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas”.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y sociales, etc.

Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos.



Lea con atención la definición de estrategia de Fernández (2012) en su artículo de Conceptos de [estrategia empresarial](#).

2.2. Niveles de la estrategia

Existen tres niveles de estrategia, esto en relación con los distintos niveles jerárquicos de la organización y en los diferentes niveles de decisión de una empresa u organización. Desde esta perspectiva de Navas y Guerras (2016), en su libro *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*, señalan tres niveles de estrategia: corporativa o de empresa, competitividad o de negocio y funcional.

2.2.1. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa trata de identificar las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar. Implica, por lo tanto, adoptar una perspectiva de conjunto, en la que son relevantes la orientación futura – definición de la visión, la misión, los objetivos estratégicos y los valores, la búsqueda de oportunidades de creación de valor o la forma en la que la empresa quiere crecer o desarrollarse. (Navas y Guerras, 2016).



En el documento titulado “[Elementos fundamentales de la estrategia corporativa](#)”, encontrará los 8 elementos clave para definir una buena estrategia corporativa.

2.2.2. Estrategia competitiva o de negocio

En este segundo nivel de estrategia, lo que se trata es determinar cómo competir mejor en cada uno de los negocios; se puede definir a la **estrategia competitiva** como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas, que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad.

Para Porter (1982), la ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos con relación a los competidores.

Existen tres tipos de estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar en cualquier empresa de manera general. Porter (1982):

1. **El liderazgo en costos**, esta puede ser la estrategia de la mayoría de las empresas, y se logra alcanzar gracias a una eficiencia en el proceso productivo, acceso exclusivo a las materias primas y algunos casos se



puede dar por una sobre oferta de productos en el mercado, lo que conlleva la disminución de los costos fijos.

2. Otras empresas pueden definir su estrategia a **la diferenciación**, esta es una opción atractiva para algunas empresas, que quieren construirse su propio nicho en el mercado.
3. **El enfoque**, finalmente especializarse en un segmento dado del mercado y ofrecer el mejor producto pensado para los reales requerimientos de nuestro segmento.

Sin embargo, ser líderes en el mercado no siempre es una meta fácil de alcanzar, en la actualidad, existen otros factores que se deben considerar para que la empresa sea competitiva en un mundo volátil y globalizado.

Apostar a una sola estrategia no es suficiente para que la empresa mantenga una buena posición en el mercado. Es necesario diversificar las estrategias y, con ello, diversificar las áreas de inversión, pues los sectores están relacionados y el crecimiento de uno eleva al otro.

En la actualidad, las empresas deben ser innovadoras para potencializar su competitividad en el mercado. La innovación permite agregar valor por medio del desarrollo o mejora de productos, modelos de negocio o procesos organizacionales, como la logística, *marketing* y tecnología de punta.

2.2.3. Estrategias funcionales

Esta estrategia se ubica en un tercer nivel, la estrategia funcional, que se **centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional** de cada unidad de negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Algunas áreas funcionales clave son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología, entre otras. (Navas y Guerras, 2016).

Una vez que ha identificado los elementos claves de una estrategia, es momento de visitar las páginas web de algunas empresas, las más grandes de nuestro país e identificar los diferentes niveles de estrategias.



- [Pronacá](#).
- [Holcim](#).
- [Cervecería Nacional](#).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.

1. Revise el documento de Conceptos de [estrategia empresarial](#) de (Fernández, 2012), apartado 1, en donde el autor nos da algunas pautas para definir una estrategia eficaz.
2. Analice el video de Luis Ángel Guerras sobre [La estrategia](#) y su importancia para la empresa.
3. Identifique la cultura organizacional, misión, visión, los objetivos estratégicos y su estructura organizativa, sus principales productos o servicios.
4. Identifique las estrategias que en la empresa objeto de estudio tiene implementadas a nivel corporativo, competitivo y
5. Recuerde recabar información sobre los niveles de estrategia de la empresa objeto de estudio para el informe final del Prácticum.

Nota. Por favor complete las actividades en un cuaderno o documento Word.



Unidad 3. Análisis del entorno empresarial

3.1. El entorno de la empresa

La empresa es parte de un sistema llamado sociedad y, por ello, no es un ente aislado, al contrario, se interrelaciona con todo lo que la rodea. Esto es lo que se conoce **como entorno empresarial, que analizaremos en este apartado.**

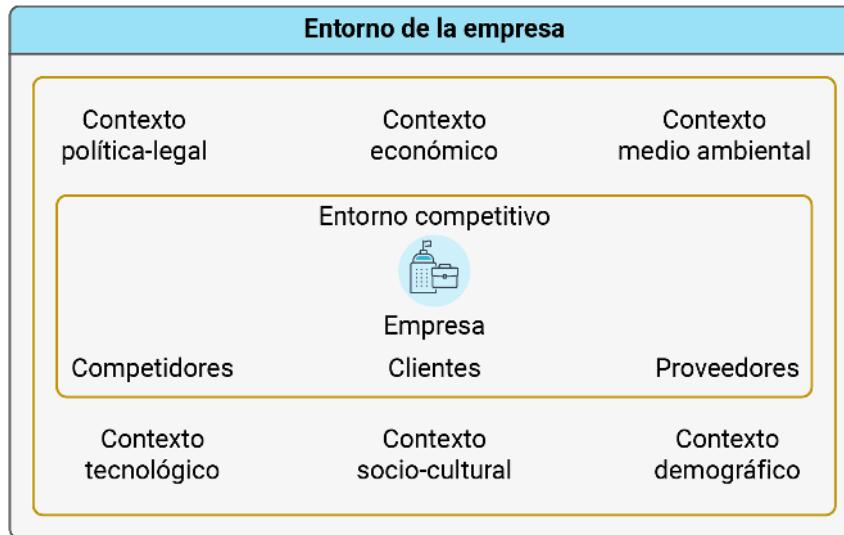
Mintzberg (1984), define al entorno de la empresa como todo aquello que está fuera de la empresa como organización, lo cual implica algo muy amplio, casi imposible de analizar desde un punto de vista operativo. Ahí la importancia de delimitar el **entorno relevante** para el análisis, el cual está formado por todos los factores externos que influyen sobre las decisiones y los resultados de la empresa.

Hay dos niveles de análisis del entorno de una empresa: el general y el competitivo o específico.

- **El entorno general** se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.
- **El entorno competitivo**, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a su actividad habitual, es decir, al sector o industria al que la empresa pertenece.

Figura 1.

Entorno de la empresa



Nota. Adaptado de *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa* (p. 92), por J. E. Navas y L. A. Guerras, 2016, Editorial Thomson Reuters.

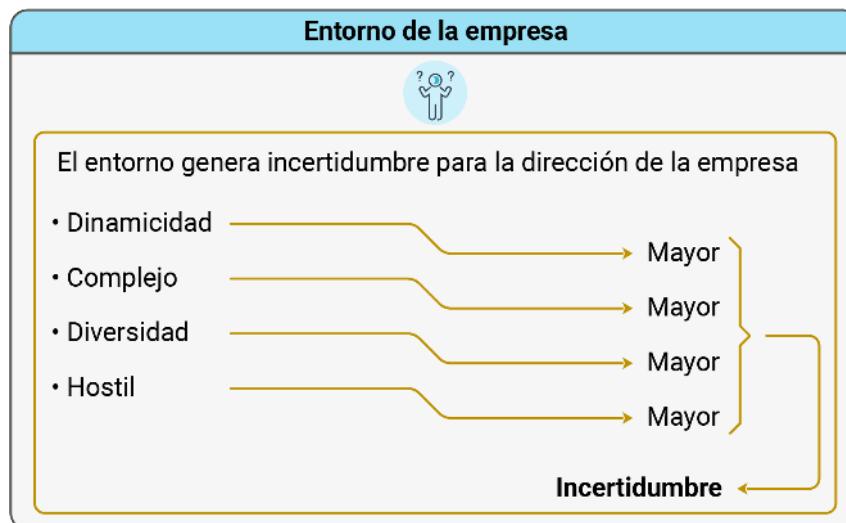
Mintzberg (1984), establece cuatro tipos de entorno de acuerdo con las siguientes características:

- **Dinamicidad:** el entorno será estacionario o dinámico según si los factores que lo componen tienen pocos o muchos cambios.
- **Complejidad:** el entorno será simple o complejo de acuerdo con los factores que lo componen, si son sencillos y comprensibles o sofisticados e incomprensibles.
- **Diversidad:** el entorno será integrado o diversificado según los factores que lo componen, sean pocos y semejantes o muchos y diversos.
- **Hostilidad:** el entorno será plácido u hostil según sea menor o mayor la velocidad y efecto de sus impactos, y la mayor o menor facilidad de adaptar respuestas por parte de la empresa.

El entorno genera incertidumbre a la empresa y todo dependerá del grado de dinamicidad, complejidad, diversidad y hostilidad. Mientras mayor sea, mayor será el grado de incertidumbre de la empresa (Navas y Guerras, 2016).

Figura 2.

Entorno de la empresa y los diferentes contextos



Nota. Adaptado de *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa* (p. 93), por J. E. Navas y L. A. Guerras, 2016, Editorial Thomson Reuters.

Escuche y observe con atención el video de [Luis Ángel Guerras Martín](#), autor del libro *La dirección estratégica de la empresa*, donde se hace una explicación muy clara sobre el análisis del entorno de la empresa.

Le invito a reforzar sus conocimientos, descargando el libro sobre [La empresa y su entorno](#).

Ahora que ya tenemos más claro la importancia del análisis del entorno de la empresa, iniciaremos con el análisis del entorno general, análisis que se realizará hasta concluir el primer bimestre, terminado con una aplicación práctica de su empresa, objetivo de estudio seleccionado en el primer capítulo.

3.2. Análisis del entorno general

Como ya se dijo, las empresas no funcionan en un vacío, sino en un entorno cambiante, inestable y poco predecible, que tiene diferentes dimensiones.

El ambiente general, como lo llama Palacios (2016), es el medio más amplio, que incluye a la sociedad, los países, las organizaciones, las empresas, las comunidades, etc. Este ambiente de variables externas es el escenario más amplio en donde ocurren todos los fenómenos que influyen en las organizaciones.

El objetivo del análisis del entorno general es identificar distintas variables que afectan a la actuación de la empresa.

El análisis del entorno general trata de evaluar la prosperidad y el bienestar del contexto en el que actúa la empresa, lo que puede afectar a su potencial de rentabilidad. Existen dos herramientas de análisis: el perfil estratégico del entorno y los distritos industriales, a continuación, estudiaremos el perfil estratégico del entorno.

3.2.1. Perfil estratégico del entorno

El **perfil estratégico del entorno** es una herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno general. La elaboración del perfil consta de dos fases. En la primera, se debe hacer una lista de los factores o variables claves que se agrupan por dimensiones. En la segunda, se trata de valorar el impacto de estas variables en la actuación de la empresa, de manera que se puedan identificar las principales **oportunidades y amenazas** (Navas y Guerras, 2016).

Existen una diversidad de variables, y muy complejas, que afectan al entorno de una empresa, por ello es necesario, antes de iniciar el análisis, definir límites, tanto desde el punto de vista territorial (mundial, país, región, etc.), como de la importancia de las propias variables (Navas y Guerras, 2016).

Lederman (como se citó en Navas y Guerras, 2016) sugiere que, para hacer la elección de variables, hay que considerar dos aspectos: la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto en la empresa si esta variable se presenta.



Este análisis estratégico del entorno presenta numerosas variantes y denominaciones dependiendo de los autores, entre las más conocidas está el análisis PESTEL, que, de igual manera, analiza las diferentes **dimensiones** como se observa en la figura 3.

Figura 3.

Perfil estratégico de entorno vs. Análisis PESTEL



FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	MN	N	E	P	MP
DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL					
Valores y actitudes	X				
Grupos sociales			X		
Conflictividad social			X		
Mercado de trabajo		X			
Sindicatos				X	
Defensa del consumidor				X	
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
PIB					X
Inflación			X		
Paro	X				
Mercado de capitales				X	
Política industrial					X
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
Política de I+D					X
Conocimientos científicos y tecnológicos					
Infraestructura científica y tecnológica			X		
Madurez tecnologías actuales	X				
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL					
Situación política				X	
Política económica		X			
Legislación económico-social		X			
Política fiscal	X				

Nota. Adaptado de *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa* (p. 96), por J. E. Navas y L. A. Guerras, 2016, Editorial Thomson Reuters.

En la tabla que se presenta a continuación, se detalla de mejor manera sobre esta temática:

Tabla 4
Análisis PESTEL

Análisis PESTEL

P - Políticos	P - Políticos
Factores en materia normativa que afecten el comercio internacional y las inversiones del país, programas de financiación, tratados comerciales, política fiscal, nivel de estabilidad, porcentaje de corrupción y demás factores políticos que condicionen las operaciones empresariales.	Situación en I+D+i, programas y ayudas a la inversión tecnológica, costes de la energía, acceso a internet, etc.
E – Económicos	E – Económicos
Factores en materia normativa que afecten el comercio internacional y las inversiones del país, programas de financiación, tratados comerciales, política fiscal, nivel de estabilidad, porcentaje de corrupción y demás factores políticos que condicionen las operaciones empresariales.	Políticas de protección al medioambiente, leyes de protección medioambiental, actitud ecológica, preocupación por el calentamiento global y variables relacionadas con el medioambiente.
S – Sociopolíticos	S – Sociopolíticos
Situación del estado del bienestar, nivel de vida, distribución de la renta, situación demográfica, estilo de vida, movilidad laboral y social y otros factores sociales y culturales.	Existencia de patentes, licencias, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad social, contrataciones y normativa mercantil.

Nota. Adaptado de *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa* (pp. 94-95), por J. E. Navas y L. A. Guerras, 2016, Editorial Thomson Reuters.

Para un mejor análisis estratégico del entorno, hemos agrupado algunas variables por dimensiones que, para efectos de nuestro estudio, serán cinco:

- Dimensión político-legal.
- Dimensión económica.
- Dimensión sociocultural.

- Dimensión tecnológica.
- Dimensión medioambiental.

Antes de iniciar con el análisis de cada una de estas dimensiones, es importante tener en cuenta que algunos autores como Palacios (2016), hacen referencia a ocho dimensiones, algunas de las cuales se han agrupado para facilidad de análisis y desarrollo de las actividades a ser evaluadas durante el presente ciclo académico; únicamente la dimensión demográfica o ambiente demográfico no ha sido considerada para este análisis.

3.2.1.1. Dimensión política – legal

En esta dimensión se analizará la estabilidad gubernamental y las políticas generales que llevan a cabo las administraciones públicas.

Le invito a revisar el módulo didáctico sobre Las variables de la dimensión política–legal.

[Dimensión política–legal](#)

Recuerde que, además de las páginas citadas en el módulo didáctico, puede visitar otras páginas ***web de fuentes oficiales que le brinden información*** veraz y actualizada. El objetivo es obtener la información necesaria para el análisis de la dimensión política–legal y, con ello, tener un mejor criterio para el posterior análisis FODA de la empresa objeto de estudio.

3.2.1.2. Dimensión económica

Conocer el ambiente económico en el que operan las empresas es una tarea imprescindible, pues condiciona el futuro de la organización, en esta dimensión es conveniente considerar los principales indicadores económicos: el PIB y su tendencia, tipos de interés, tasa de inflación, tasa de desempleo, entre otras.



Tabla 5*Variables de la Dimensión Económica*

Dimensión económica	Descripción	Variables considerar
<p><i>Variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía</i></p>	<p>Es una de las dimensiones más relevantes dentro del análisis del entorno general ya que los cambios económicos afectan por su propia naturaleza a toda la sociedad y modifican estructural o coyunturalmente las reglas de los mercados.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento del PIB2. Participación de un sector en el PIB3. Variaciones en los precios4. Fluctuación de tipos de cambio5. Mejora del consumo privado6. Cambios en la tasa de ahorro de los hogares7. Cambios en la tasa de desempleo8. Cambios en tipos de interés9. Renta per cápita10. Variaciones en los impuestos directos e indirectos11. Las políticas monetarias y fiscales

Nota. Adaptado de *Dirección estratégica* (p. 26), por L. C. Palacios, 2016, Editorial Ecoe Ediciones.

Visite la página del [Banco Central de Ecuador \(BCE\)](#) y revise la tendencia en los últimos 4 años del PIB anual, así como del PIB trimestral de la industria o sector a la que pertenece la empresa con la cual está trabajando, la inflación anual nacional por ciudad y mensual, la tendencia de las tasas activa y pasiva referencial del último año, y la tasa de desempleo de los dos últimos años en nuestro país.

Explore otras páginas web de fuentes oficiales que le brinden información veraz y actualizada para el análisis de la **dimensión económica** y, con ello, tener un mejor criterio para el posterior análisis FODA de la empresa objeto de estudio.

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las actividades que se describen a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Elabore el perfil estratégico empresarial de la empresa objeto de estudio de las dimensiones analizadas (político-legal y económica).
2. Visite las páginas web recomendadas y otras fuentes oficiales necesarias que le permitan hacer un buen análisis de la empresa objeto de estudio.
3. Prepare su informe para ser entregado al final del primer bimestre en el enlace correspondiente.



Unidad 3. Análisis del entorno empresarial

3.2. El entorno de la empresa

3.2.1.3. Dimensión sociocultural

Los factores socioculturales son aquellos elementos de la sociedad como creencias, valores, actitudes, cultura, religión y estilo de vida de las personas que forman parte de la sociedad. La cultura juega un papel fundamental en el desarrollo y mejora de la calidad de vida y bienestar de los individuos y de las comunidades en general.

Estos valores, actitudes y convicciones determinan la naturaleza y calidad de las relaciones sociales, influenciando el sentido de integración, la tolerancia de la diversidad, la confianza y la cooperación de los individuos y las comunidades.

La dimensión social pone de relieve las múltiples formas en que la cultura influye en la preservación y el fortalecimiento de un entorno susceptible de propiciar el progreso social y el desarrollo mediante el análisis de los niveles de participación cultural, de interconectividad que se dan en una sociedad determinada, el sentido de solidaridad y cooperación y el sentido de empoderamiento de los individuos.

Hoy en día, la sociedad en la que vivimos está sometida a numerosos cambios, por ello, el modelo social está evolucionando y las escalas de valores están variando claramente. En la última década, hemos presenciado un desarrollo espectacular de las nuevas tecnologías mundialmente. Eso y la globalización de los mercados han llevado a la creación de nuevas formas en las que la gente se relaciona, aprende, informa o compra.

El poder de la sociedad frente a la empresa ha crecido y obligado a las empresas que busquen nuevas fórmulas empresariales y desarrollarse a un ritmo mucho más rápido. Por el contrario, la vida de hoy es mucho más acelerada y estresante, lo que ha creado nuevas necesidades sociales.

Tabla 6
Variables de la Dimensión Sociocultural

Dimensión Sociocultural	Descripción	Variables a considerar
Variables demográficas, sobre cambios sociales y culturales de la población.	Son los aquellos elementos de la sociedad como: cultura, religión, creencias, estilo de vida etc., que pueden afectar a la empresa. Es importante prestar atención a las tendencias en la sociedad actual y ver cómo éstas van cambiando.	1. Nuevos hábitos de consumo y estilos de vida 2. Conflictividad social 3. Valores y actitudes sociales 4. Nivel de educación 5. Instituciones Sociales 6. Edad de la población 7. Estructura Familiar 8. Movimientos geográficos de la población

Nota. Adaptado de *Dirección estratégica* (p. 26), por L. C. Palacios, 2016, Editorial Ecoe Ediciones.

Visite las páginas del [Ministerio Coordinador de Desarrollo Social](#), así como el [Informe de Desarrollo Social](#), en donde encontrará los principales indicadores socioculturales de nuestro país.

Revise otras páginas web de fuentes oficiales que le brinden información veraz y actualizada para el análisis de la **dimensión sociocultural** del Ecuador y con ello tener un mejor criterio para el posterior análisis FODA de la empresa objeto de estudio.

3.2.1.4. Dimensión tecnológica

La tecnología está transformando profundamente nuestras vidas. Con el efecto combinatorio de innovaciones como el [computador en la nube](#), las redes sociales, la movilidad, el *Internet* de las cosas y la [inteligencia artificial](#), en conjunto con una mayor capacidad informática y una mayor cantidad de datos (*Big data*) están alterando nuestra sociedad.

Es de vital importancia para las empresas que estén pendientes de los avances tecnológicos, puesto que, dependiendo del grado de innovación y de la implementación tecnológica, estas serán más competitivas.

Para Schwab Klaus (2016), en su libro *The Fourth Industrial Revolution*, una revolución industrial se caracteriza por el surgimiento de “nuevas tecnologías y maneras de percibir el mundo que impulsan un cambio profundo en la economía y la estructura de la sociedad”.

Tabla 7
Variables de la Dimensión Tecnológica

Dimensión Tecnológica	Descripción	Variables a considerar
Nivel científico y las infraestructuras tecnológicas de un contexto determinado.	Nuevos cambios tecnológicos, nuevas formas de producción y distribución Nuevos procesos	<ul style="list-style-type: none">1. Inversión pública en I+D2. Cambios tecnológicos3. Tecnologías de la información o desarrollo de tecnología aplicada a los negocios como CRM e Inteligencia empresarial, M-Business4. Transferencia de la tecnología5. Gestión del conocimiento

Nota. Adaptado de *Dirección estratégica* (p. 26), por L. C. Palacios, 2016, Editorial Ecoe Ediciones.

Explore la página del [World Economic Forum](#), así como el [Informe de Desarrollo Social](#), en donde encontrará los principales indicadores socioculturales de nuestro país.

Puede explorar otras páginas web de fuentes oficiales que le brinden información veraz y actualizada para el análisis de **la dimensión tecnológica** del Ecuador, y, con ello, tener un mejor criterio para el posterior análisis FODA de la empresa objeto de estudio.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Elabore el perfil estratégico empresarial de la empresa objeto de estudio de las dimensiones analizadas (sociocultural y tecnológica).
2. Visite las páginas web recomendadas y cualquier otra fuente oficial necesaria que le permita hacer un buen análisis de la empresa objeto de estudio.
3. Prepare su informe, para ser entregado al final del primer bimestre en el enlace correspondiente.



Semana 7 y 8

Unidad 3. Análisis del entorno empresarial

3.2. El entorno de la empresa

3.2.1.5. Dimensión medioambiente

Cada vez es mayor la preocupación de las personas, los gobiernos y las empresas por el **cuidado del medioambiente**. Por ello, en una sociedad cada vez más sensibilizada por la necesidad de proteger el entorno en el que vivimos, las empresas deben colaborar por un **desarrollo sostenible en los sectores de actividad** donde participan, y ser conscientes de que una política de defensa del medioambiente puede ser un mecanismo de diferenciación frente a la competencia.

Igualmente, existen sectores donde la legislación exige el establecimiento de **Sistemas de Gestión Medioambiental y el desarrollo de planes de acción**, para restablecer las condiciones iniciales del medioambiente que puedan haber sido alteradas por la propia actividad de la empresa, como puede ser el caso de las empresas del sector cementero. En otros casos, una legislación favorable al cuidado del medioambiente puede propiciar grandes oportunidades para la aparición de empresas con modelos de negocio basados en dicha legislación, es el caso de las compañías de energías renovables.



Tabla 8*Variables de la Dimensión Medioambiente*

Dimensión Medioambiente	Descripción	Variables a considerar
Grado de ecologismo y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes implicados en nuestro contexto.	Son factores ecológicos que guardan relación directa o indirecta con el medio ambiente	<ol style="list-style-type: none">Emisiones a la atmósfera: Contaminación atmosférica, calentamiento de la TierraGeneración de ruidos: Contaminación acústicaVertido de agua residual: Contaminación de aguas superficialesConsumo de recursos: Agotamiento de recursos naturalesGeneración de residuos: Llenado de vertederos, mayores flujos de residuosSituaciones de emergencia: Posible contaminación de aguas y suelosPorcentaje de reciclado de productosEnergías renovablesExistencia de tasas ecológicasLeyes medioambientales

Nota. Adaptado de *Dirección estratégica* (p. 26), por L. C. Palacios, 2016, Editorial Ecoe Ediciones.

Explore las páginas del [Ministerio del Ambiente](#) del [Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador](#), y revise los Indicadores Ethos para evaluar la dimensión medioambiental de la empresa objeto de estudio.

Recuerde que puede explorar otras páginas web de fuentes oficiales que le brinden información veraz y actualizada para el análisis de la **dimensión medioambiente** del Ecuador y con ello tener un mejor criterio para el posterior análisis FODA de la empresa objeto de estudio.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Elabore el perfil estratégico empresarial de la empresa objeto de estudio de las dimensiones analizadas (medioambiente).
2. Visite las páginas web recomendadas y cualquier otra fuente oficial necesaria que le permita hacer un buen análisis de la empresa objeto de estudio.
3. Concluya con el análisis de las cinco dimensiones, es el momento de presentar el informe con el análisis del perfil estratégico del entorno en el enlace correspondiente en las fechas indicadas en el plan docente.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 9

Unidad 3. Análisis del entorno empresarial

3.3. Análisis del entorno competitivo de la empresa

Las empresas se desempeñan en un entorno cambiante, inestable y poco predecible en diferentes dimensiones, como lo comprendimos en el apartado 3.2, pero no es suficiente analizar estas dimensiones, es necesario hacer un análisis del entorno competitivo, el entorno más próximo de la actividad de la empresa, pues condicionan su futuro.

En este análisis están los principales agentes con los que la empresa se relaciona, tales como los competidores, los clientes y los proveedores. A continuación, delimitamos el entorno competitivo de una empresa.



3.3.1. Delimitación del entorno competitivo



Para los autores Navas y Guerras (2016), delimitar el entorno competitivo de una empresa no es fácil, es necesario responder dos preguntas clave: ¿quiénes son mis competidores?, ¿cuáles son los límites de la industria en la que compito?, una mala delimitación puede dejar al margen del análisis a empresas que provienen de otros sectores o ámbitos, pero que pueden competir directamente con algunos clientes, por lo que se perjudicaría la definición de estrategia competitiva más adecuada al no tener en cuenta a todos los implicados.

Lo primero que debemos hacer es identificar la actividad económica que desarrolla la empresa, es decir, identificar el sector industrial donde se ubica.

Hill y Jones (1996), definen a un sector industrial como el “conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos el uno del otro”. Entendiéndose a la característica de su sustituibilidad por dos criterios: el tecnológico y el de mercado.

- **El criterio tecnológico** dado por el lado de la oferta, lo cual define a la industria como el conjunto de empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de uno o varios productos.
- **El criterio de mercado**, este aplica del lado de la demanda, y es el conjunto de empresas que fabrican productos sustitutos próximos unos de otros desde el punto de vista de las necesidades cubiertas a los clientes (Navas y Guerras, 2016).

Para nuestro estudio, una manera convencional de delimitar los sectores industriales es tomar como referencia a la [Clasificación Industrial Internacional Uniforme \(CIIU\)](#).

Adicionalmente, a la definición de sector industrial, debemos definir **otros aspectos** que se encuentran estrechamente relacionados con él, como es la **industria, negocio y mercado**.

La industria es el conjunto de empresas que, a partir de una tecnología determinada, trata de atender a todos los clientes y cubrir todas las funciones o necesidades posibles (Navas y Guerras, 2016).

En 1980, Derek Abell propuso un **modelo de negocio**, en su libro *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, bajo el supuesto de que una actividad o negocio es una combinación de **tres ejes principales**: unos clientes a los que servir, unas **funciones o necesidades** que satisfacer y una **tecnología** que se ha de emplear para satisfacer a estos clientes.



Figura 4.

Modelo de negocio de Derek Abell (1980)



Las 3 dimensiones de Abell



Nota. Adaptado de Daniel Blanco. *Calidad, Estrategia y Liderazgo* [Ilustración], por Abell, D., 1980, [Dbcalidad](#), CC BY 4.0.

En una industria pueden existir diversas empresas, cada una de ellas decide con qué tecnología trabajar, al grupo de clientes que desea entender y las necesidades que desea satisfacer. Así, el **concepto de negocio** representa la selección concreta que cada empresa hace de las funciones o necesidades y grupos de clientes que desea atender.

Distintas empresas pueden estar en una misma industria, pero en diferentes negocios. Por ejemplo, en la industria manufacturera (C) tenemos los negocios de productos alimenticios (C10), elaboración de bebidas (C11), elaboración de productos de tabaco (C12), fabricación de productos textiles (C13), fabricación de prendas de vestir (C14), entre otros; hasta llegar a su clasificación de (C32).

Otras industrias manufactureras y (C33) reparación e instalación de maquinaria y equipo, como se puede observar en la [Clasificación Industrial Internacional Uniforme](#), en las p.p. 12 a la 15.

El mercado se refiere al conjunto de empresas que cubren la misma necesidad para el mismo grupo de clientes, independientemente de la industria en la que estén, es decir, de la tecnología que utilicen (Navas y Guerras, 2016). Por ejemplo, en la función o necesidad del entretenimiento tenemos algunas industrias como el cine, el teatro, la música, la televisión, Netflix, entre otras. Son diferentes formas de cubrir una misma necesidad.

Por lo tanto, el concepto de mercado es el **más próximo al del entorno competitivo**, ya que incluye a los competidores y a los clientes. Así, si a esta definición se incluyen los proveedores, **se obtiene el entorno competitivo que la empresa debe analizar**.

La sustituibilidad, desde el punto de vista del cliente, –productos o servicios que cubren la misma necesidad básica– **es la clave para definir el entorno competitivo** de una empresa. Amazon (como se citó en (Navas y Guerras, 2016)).

Bien, una vez que hemos definido claramente el concepto de mercado, debemos identificar específicamente los competidores de una empresa:

Para los autores (Navas y Guerras, 2016), hay tres situaciones que se pueden presentar a la hora de definir los competidores de una empresa:

Tabla 9

Possibles situaciones en la definición competidores de una empresa

Situación 1	Situación 2	Situación 3
<ul style="list-style-type: none">▪ Una industria atiende una función o necesidad concreta para un grupo de clientes determinado▪ Todas las empresas de esa industria definen sus negocios de forma muy similar▪ La identificación del entorno competitivo de la empresa no planteará dificultades, ya que todos los competidores proceden de la misma industria y cubren el mismo conjunto de necesidades al mismo grupo de clientes	<p>Una industria se puede dividir en segmentos Las empresas de una misma industria definen sus negocios de formas distintas</p>	<p>Las empresas proceden de diversas Industrias y tratan de cubrir las mismas necesidades a los mismos grupos de clientes.</p> <p>La competencia entre dichas empresas sólo se produce en aquellas actividades en las que coinciden por la necesidad a cubrir, así como al grupo de clientes que se dirigen</p>

Nota. Adaptado de *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa* (pp. 105-106), por J. E. Navas y L. A. Guerras, 2016, Editorial Thomson Reuters.

3.3.2. Análisis de la estructura de la industria

El objetivo de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas que la industria ofrece a la empresa y que condicionan su potencial para obtener beneficios, lo cual determina **el atractivo de la industria**. En este análisis se debe responder a la pregunta ¿cómo se compite en la industria?, puesto que la industria condiciona la actuación de la empresa y sus posibilidades de obtener rentabilidad.

Para este análisis utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008).

Figura 5.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa* (p. 109), por J. E. Navas y L. A. Guerras, 2016, Editorial Thomson Reuters.

a. Intensidad de los competidores de la industria

El primer aspecto que debemos analizar es la rivalidad entre competidores existentes, identificar los competidores de la industria en un determinado momento, lo que incluye posibles acciones y reacciones de las empresas ya establecidas que puedan alterar la intensidad de la competencia. *A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye.*

Para profundizar su conocimiento, le invito a revisar la siguiente infografía en la cual se describe que la intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores estructurales.

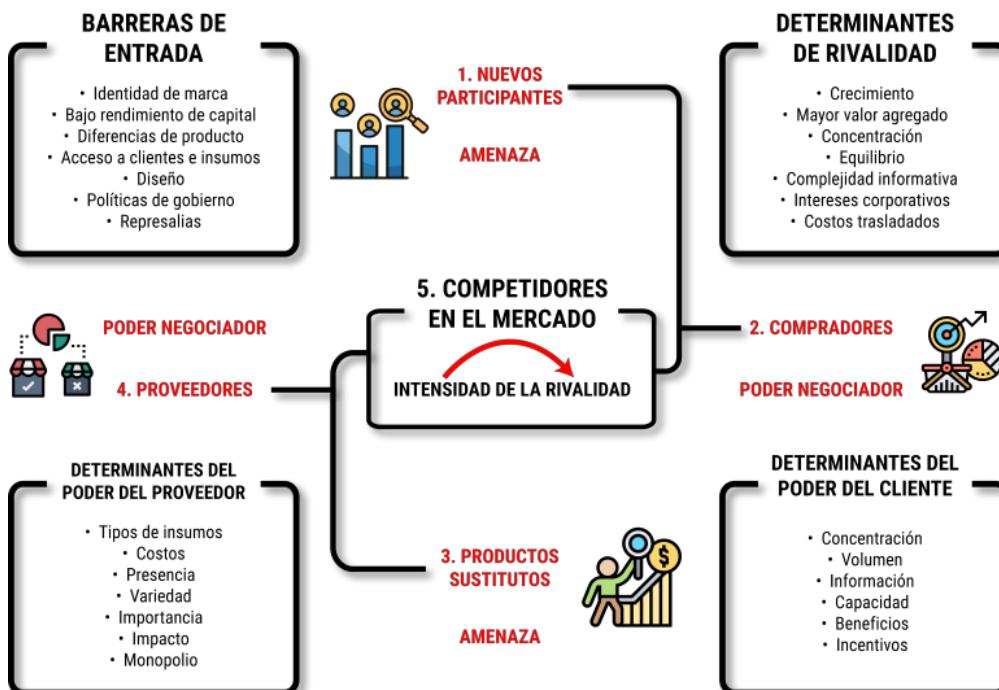


Factores estructurales

Revisar la figura 6, en donde se hace un análisis de las fuerzas competitivas de Michel Porter y se presentan algunos ejemplos.

Figura 6.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de *Dirección estratégica* (p. 32), por L. C. Palacios, 2016, Ecoe Ediciones.

Recopile la información necesaria sobre el entorno competitivo de la empresa con la cual está trabajando durante el presente ciclo, esta información le servirá para su posterior participación en el **foro 2**, y la estructuración del informe **final del Prácticum I**.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Analice la estructura de la industria de la empresa objeto de estudio.
2. Identifique el grado de intensidad entre los competidores actuales de la industria de la empresa objeto de estudio.
3. Observe y escuche con atención el video de José Emilio Navas, autor del libro Dirección estratégica de la empresa, quien nos explica el análisis del [entorno competitivo de la empresa](#).



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10 y 11

Unidad 3. Análisis del entorno empresarial

3.3. Análisis del entorno competitivo de la empresa

b. Entrada de competidores potenciales

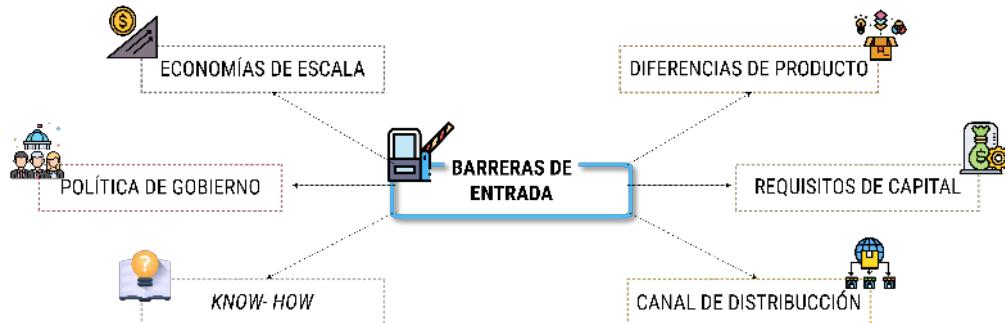
Las nuevas empresas que quieren entrar en una industria son los competidores potenciales, cuanto más atractiva es una industria, más competidores potenciales habrá. Por el contrario, la industria será menos atractiva cuando los competidores ingresan a competir en condiciones similares a las de los competidores actuales. Existen dos factores que condicionan el ingreso de nuevos competidores en una industria: las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso (Navas y Guerras, 2016).

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñan de esa parte del mercado.

En este sentido, Palacios (2016), hace un análisis de las barreras de entrada y de salida para nuevos competidores en una industria. Como se observa en las figuras 7 y 8.

Figura 7.

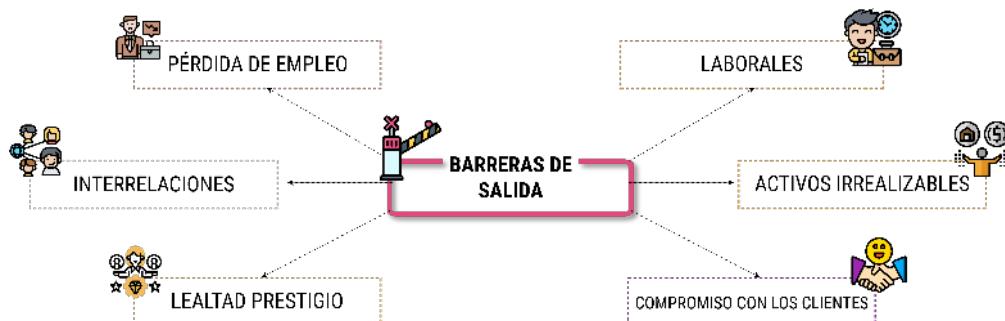
Barreras de entrada



Nota. Adaptado de *Dirección estratégica* (p. 33), por L. C. Palacios, 2016, Editorial Ecoe Ediciones.

Figura 8.

Barreras de salida



Nota. Adaptado de *Dirección estratégica* (p. 33), por L. C. Palacios, 2016, Editorial Ecoe Ediciones.

c. Amenaza de productos sustitutos

Los **productos o servicios sustitutos** son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria. Son sustitutos todos aquellos que desempeñen las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes, independientemente de la industria de donde provengan.

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Palacios (2016), menciona que los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa, puesto que su función es satisfacer la misma necesidad; los productos sustitutos entran al mercado con mayor competencia dado la relación de precio- rentabilidad.

 Los productos sustitutos fijan el techo a los precios que las empresas de la industria pueden cobrar: si la relación calidad-precio ofrecida por los sustitutos es buena, más deberán preocuparse las empresas de la industria por ofrecer una relación similar, y eso se hace reduciendo los precios o mejorando la calidad.

Para los autores Navas y Guerras (2016), la amenaza de productos sustitutos depende de tres factores:

- El grado en el que los productos sustitutos ofrecen una mejor relación calidad-precio para el cliente.
- Los costes de cambio a los productos alternativos son bajos.
- Los productos sustitutos proceden de industrias con alta rentabilidad que pueden sacrificar parte de sus beneficios y reducir sus precios.

d. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación no es más que la capacidad de imponer las condiciones en las transacciones que realizan las empresas de una industria (Navas y Guerras, 2016).

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación subiendo los precios de las materias primas o reduciendo la calidad de sus productos. Subir los precios de las materias genera la reducción de la rentabilidad de la industria; en algún momento, podría llegar al punto en que no sea posible fijar los precios en valores que recuperen el costo de los insumos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, puesto que la oferta de materias primas se reduce, estos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. A medida que el poder de negociación de proveedores es mayor, el atractivo de la industria disminuye.

A continuación, veamos algunos factores que pudieran incrementar el poder de negociación de los proveedores (Navas y Guerras, 2016):

- Proveedores concentrados.
- Compra de pequeños volúmenes.
- Productos diferenciados.
- Altos costos de cambio.
- Amenaza integración adelante.
- No existen productos sustitutivos.
- Producto no almacenable.
- Producto importante para el cliente.
- Proveedor tiene toda la información.

e. Poder de negociación de los clientes

Por el contrario, el poder de negociación de los clientes o compradores es mayor cuanta menor cantidad de compradores existan en el mercado, puesto que, al no haber tanta demanda de productos, estos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

A continuación, veamos algunos factores que pudieran incrementar el poder de negociación de los clientes (Navas y Guerras, 2016):

- Clientes concentrados.
- Compras de grandes volúmenes.
- Productos no diferenciados.
- Bajos costos de cambio.
- Amenaza integración atrás.
- Existen productos sustitutos.
- Producto almacenable.
- Producto poco importante para el cliente.
- Cliente bien informado sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

Si bien el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter está ampliamente aceptado para el análisis del entorno competitivo, aunque es un modelo consistente, Navas y Guerras (2016), manifiestan que tiene algunas limitaciones:

- **Dinámica de la industria:** el modelo considera una imagen estática de la competencia, sin valorar la importancia del cambio procedente del desarrollo tecnológico o de la estratégica de las empresas de la industria.
- **Productos complementarios:** no considera la importancia de los productos complementarios, lo que modifica los límites de la industria y la hace más atractiva.
- **Agentes de frontera:** no tiene en cuenta la existencia de otros grupos de interés o también llamados agentes de frontera, que con sus actuaciones llegan a favorecer o limitar el atractivo de la industria.
- **Importancia relativa de la estructura de la industria:** la importancia excesiva de la estructura de la industria para explicar la rentabilidad de la empresa. Las fuerzas competitivas son las mismas para todas las empresas que están dentro del mismo entorno competitivo, porque teóricamente todas deberían tener el mismo nivel de rentabilidad, sin embargo, se observa en la realidad como empresas situadas en una misma



industria obtienen niveles de rentabilidad diferente, y esto se explica por la diferencia de recursos y capacidad que tienen las empresas internamente.

- **Industrias hipercompetitivas:** en estos casos, la industria es cada vez más compleja y dinámica, por lo que la incertidumbre del entorno crece de manera exponencial y la industrial evoluciona de manera inestable e imprescindible. Estas industrias están en constante cambio, en este apartado encontramos a las industrias relacionadas con las tecnologías de la información.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Identifique el grado de intensidad entre los competidores actuales de la industria de la empresa objeto de estudio.
2. Desarrolle el modelo de las cinco fuerzas de Porter de la empresa con la cual está trabajando en el presente ciclo.
3. Le invito a observar y escuchar el video de Michel Porter, quien explica el [Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas](#) para profundizar la estructura del modelo y sus ventajas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12 y 14

Unidad 4. Análisis interno empresarial

4.1. El diagnóstico interno

Como se expuso en la unidad III, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter tiene algunas limitaciones si el grado de atractivo de la industria fuera determinado únicamente por la rentabilidad.

Algunos estudios han demostrado que la habilidad para competir en el mercado tiene relación con aspectos internos de la empresa. Algunas técnicas de análisis son análisis funcional y estratégico, la cadena de valor, análisis de recursos y capacidades, y el análisis.

FODA. En la presente guía desarrollaremos únicamente tres de ellos, considerando el grado de profundidad y la aplicación práctica de los análisis.

4.1.1. La identidad de la empresa

Para realizar el análisis interno de la empresa, lo primero que debemos hacer es delimitar el tipo y características de la empresa, su objetivo es conocer mejor los rasgos que definen a la empresa con información complementaria para el posterior análisis más exhaustivo a través de otras técnicas.

Algunas de las características que debemos considerar son:

- **Edad:** años en el mercado y la etapa en la que se encuentra la empresa (emergente, adolescente, desarrollada o equilibrada, madura o adulta, y anémica o vieja).
- **Tamaño:** microempresa, pequeña, mediana, grande.
- **Campo de actividad:** actividad económica a la que se dedica (código CIIU en 6 dígitos), a qué productos o mercado se dedica, necesidades a las que desea satisfacer, grupos de clientes a los que atiende y tecnología que emplea.
- **Tipo de propiedad:** es pública o privada, familiar o no familiar, concentrada en pocos socios o tiene un volumen disperso de socios o acciones.
- **Ámbito geográfico:** es una empresa local, nacional o multinacional.
- **Estructura jurídica:** hace referencia a la constitución de la empresa, es sociedad anónima, de responsabilidad limitada, economía mixta o cooperativa.

Todas estas características permitirán tener una imagen global de la empresa, pues cada empresa tiene sus propias particularidades para ser gestionadas de la mejor forma.

4.1.2. Análisis funcional y perfil estratégico

El objetivo de este análisis es **identificar las fortalezas y debilidades** de la empresa en las distintas áreas funcionales de la empresa. Las áreas para considerar son las que intervienen en las actividades especializadas que toda empresa desarrolla: comercial, producción, financiera, tecnológica, recursos humanos, dirección y organización.

Esta forma de realizar el análisis interno se denomina **análisis funcional**.

El perfil estratégico de la empresa lo que busca es identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa, a través de estudio y análisis de las áreas funcionales de la empresa. Su diseño es igual al perfil estratégico del entorno, aunque su objetivo y contenido son diferentes.

Mientras que en el perfil estratégico del entorno se busca identificar amenazas y oportunidades del entorno de un conjunto de variables externas, el perfil estratégico de la empresa busca identificar las fortalezas y debilidades de un conjunto de variables internas (Navas y Guerras, 2016).

Una vez identificadas las **áreas claves de la empresa** con base en la actividad productiva de la empresa y su operatividad, **se debe identificar las variables claves de cada área, las variables son las** que la empresa depende en mayor o menor medida para alcanzar sus objetivos, estas variables contribuyen al correcto funcionamiento de la empresa.

Para la **valoración de las variables** se utiliza una escala Likert, que va desde 1 a 5, así: (1) Muy Negativo (MN), (2) Negativo (N), (3) neutro o Indiferente (I), (4) Positivo (P) y (5) Muy Positivo (MP). Es recomendable que esta valoración la realice la alta dirección, en función de la percepción que tiene de la situación de cada variable (Navas & Guerras, 2016).

La interpretación es sencilla: a medida en que el perfil se incline a la derecha, significan los puntos fuertes de la empresa, a la izquierda debilidades.



Figura 9.

Análisis funcional y perfil estratégico de la empresa



Nota. Adaptado de *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa* (p. 126), por J. E. Navas y L. A. Guerras, 2016, Editorial Thomson Reuters.

4.2. El análisis FODA

Esta herramienta es una de las más utilizadas para el análisis estratégico, se analizan factores internos y externos que afectan a la empresa.

Si bien el análisis FODA puede hacerse al inicio del proceso de análisis estratégico, como una lluvia de ideas para poner en consideración los principales aspectos de la empresa, sin embargo, al igual que los autores (Navas y Guerras, 2016), y luego de todo el proceso realizado en el análisis estratégico en este componente, es correcto realizar el análisis FODA al final del proceso, como una síntesis o resumen de las principales conclusiones obtenidas con las otras herramientas: el perfil estratégico del entorno, las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor, el análisis funcional y estratégico de la empresa. De esta manera, se presenta en síntesis el análisis interno y externo, lo que permite tener una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar la estrategia.

Tabla 10
Matriz FODA o DAFO

MATRIZ FODA		
Factores	Positivos	Negativos
Internos (de la empresa)	Fortalezas	Debilidades
Externos (del entorno)	Oportunidades	Amenazas

Nota. Adaptado de *Dirección estratégica* (p. 67), por L. C. Palacios, 2016, Editorial Ecoe Ediciones.

Es momento de aplicar sus conocimientos a través de las actividades que se han planteado a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas



1. Observe y escuche con atención el siguiente video en donde se hace una explicación sobre el [Análisis interno de la empresa](#).
2. Realice el análisis funcional y el perfil estratégico de la empresa objeto de estudio.
3. Construya la matriz FODA como una síntesis de todas las conclusiones obtenidas a lo largo del todo el Prácticum, en los diferentes análisis.
4. Basándose en la matriz FODA y en su experiencia profesional, realice las recomendaciones necesarias a la empresa objeto de estudio para minimizar sus debilidades y afrontar las amenazas.
5. Prepare el informe final del Prácticum en el formato dado por la universidad.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 15 y 16



¡Felicitaciones por su esfuerzo y dedicación!

Hemos llegado a la fase final del Prácticum, es momento de concluir con la matriz FODA y de definir las recomendaciones necesarias a la empresa objeto de estudio que considere necesarias implementar para minimizar sus debilidades y afrontar a las amenazas.

Además, le recomiendo realizar las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Elabore los informes de levantamiento de información del sector microempresarial e informe final del Prácticum en los formatos establecidos por la universidad.
2. Suba en los *links* correspondientes y durante las fechas establecidas.





4. Referencias bibliográficas

Edebé, G. (2008). La empresa y su entorno. Recuperado de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169565.pdf>

Fernández, A. (2012a). Conceptos de estrategia empresarial. En G. Edebé (Ed.), Escuela de Organización Industrial (Vol. 1, p. 29). Recuperado de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Fernández, A. (2012b). Conceptos de estrategia empresarial. Eoi, 1, 29.

Guerras, L., y Navas, J. (2015). La Dirección Estratégica de la Empresa (5.ª ed.; Aranzadi, Ed.). España.

Guzmán, J., y Cáceres, F. (2008). Factores cualitativos de la estructura empresarial: hacia una tipología macroeconómica de las empresas en el análisis regional. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, pp. 55-68.

Hill, C., y Jones, G. (1996). Administración estratégica: un enfoque integrado. En Administración estratégica: un enfoque integrado.

INEC.(2010). Manual de Usuario CIIU - Clasificación Industrial Internacional Uniforme. En Manual de usuario CIIU-Clasificación Industrial Internacional Uniforme Introducción. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIIU4.0.pdf

INEC.(2024). Directorio de empresas y establecimientos. Recuperado de chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgjclefindmkaj/https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_II/Principales_Resultados_REEM_2023.pdf

Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles. Academy of Management Review, 9(2), 207-224. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277632>



Navas, J., y Guerras, L. (2016). Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa (2.ª ed.; Aranzadi, Ed.). España.



Navas López, J. E., y Guerras Martín, L. A. (2016). Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Civitas.

Palacios, C. L. (2016). Dirección Estratégica. Ciencias Empresariales, Área de Administración, 2, 19-20.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

Porter, M. E. (1982). Estrategia Competitiva para el análisis de la competencia. (37.a ed.; G. editorial Patria, Ed.). México.

Registro Oficial Suplemento 351. Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción., (2018).

Samaniego-Namicela, A., Salas-Tenesaca, E. E., Espinoza- Loayza, V. del C., Armijos-Buitrón, V. A., Costa-Ruiz, M. P., & Paladines-Benítez, J. E. (2016). Estructura del tejido empresarial en Ecuador: El emprendimiento como factor clave de desarrollo económico. Researchgate, (September 2017), 13. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/319942644%0AESTRUCTURA>