

UNIDAD 3: EL ENTORNO Y LA COMPETENCIA

1. EL ENTORNO

Las empresas no viven aisladas del mundo, sino que se desenvuelven en un entorno que les afecta en su actividad diaria. De hecho, su éxito depende de la capacidad que tenga para tomar decisiones teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra y la influencia que ejerce y recibe del entorno. Por ello podemos decir que la empresa es un sistema abierto ya que influye en el exterior y recibe influencia de todo con lo que se relaciona.

Por tanto, el análisis del entorno es clave para poder tomar decisiones en la empresa. Y también clave para poder comprender el medio en el que se desenvuelve.

1.1. El entorno general de las empresas

En primer lugar debemos analizar los factores generales que afectan a todas las empresas y que son aquellos que afectan a la empresa independientemente de su actividad. Para ello nos utilizaremos el **análisis P.E.S.T**:

- **Factores político-legales:** Dentro de estos factores tenemos en cuenta:
 - El sistema político y de gobierno del país, es decir, las instituciones que existen y las decisiones políticas que se toman
 - La legislación que afecta a la actividad de las empresas: la normativa laboral y de impuestos, ayudas a empresas...
- **Factores económicos:** Engloba:
 - El momento de crecimiento o crisis económica, así como la renta disponible de las familias para hacer compras
 - La situación del mercado laboral: desempleo, existencia de recursos humanos cualificados, etc
 - El tipo de interés de los bancos, la tasa del IPC o la inflación de los precios
- **Factores socioculturales:**
 - Los estilos de vida: qué hábitos de consumo tienen (compran en el súper o en pequeñas tiendas), qué costumbres o pautas de ocio sigue la población, qué modas.
 - Cambios sociales: la incorporación de la mujer al trabajo, los cambios en el modelo de familia, etc.
 - Situación demográfica: descenso de la natalidad, aumento de la esperanza de vida, inmigración y emigración
- **Factores tecnológicos:**
 - Nivel de desarrollo tecnológico actual del país: innovaciones en productos y en procesos industriales
 - Nivel de inversión en I+D+I (investigación, desarrollo e innovación) del país con vistas al futuro

1.2. Tipos de entorno: sencillo/ cambiante

El entorno lo podemos clasificar en función de los tipos de cambios que se producen. Un entorno sencillo es aquel donde se producen pocos cambios y es más fácil reaccionar a él, y un entorno más cambiante, dinámico, es aquel donde no paran de sucederse los cambios, donde la competencia no para de innovar y hay que reaccionar ante ella. Las características de ambos entornos son las siguientes:

	SENCILLO	CAMBIANTE
ESTABILIDAD	ESTABLE	DINÁMICO
COMPLEJIDAD	SIMPLE	COMPLEJO
INTEGRACIÓN	INTEGRADO	DIVERSIFICADO
HOSTILIDAD	FAVORABLE	HOSTIL

- **Estabilidad:** Un entorno es estable cuando no cambia o es fácil de predecir. Por ejemplo, en una carnicería los cambios en los servicios son pocos, mientras que en el diseño de videojuegos sabemos que es dinámico, con constantes cambios y a veces imprevisibles.

- **Complejidad:** Si los conocimientos que se requieren son simples, como en un kiosco; o si bien los conocimientos son más complejos y hay que estar actualizándose constantemente, como en el mundo de la informática.

- **Integración:** Hace referencia a si las empresas venden en un solo mercado, como por ejemplo una farmacia que solo vende al mercado del barrio; o si fabrican y venden en distintos mercados, como una multinacional que abarca varios países, lo cual les va a llevar a estar atentos a varios entornos a la vez.

- **Hostilidad:** Si es un entorno favorable, donde no hay apenas competencia y no hay que reaccionar a ella con rapidez; o bien un entorno hostil, donde la competencia no para de introducir innovaciones y cambios y hay que reaccionar rápidamente para no quedarse atrás.

1.3. El entorno específico del sector

A las empresas también les afecta una serie de factores más concretos propios de su sector. Por ejemplo, no es lo mismo una empresa del sector de la construcción que una escuela infantil pues a cada una les va a afectar una serie de factores más propios del sector o microentorno en el que se desenvuelven. Veamos cuáles son esos factores:

- Los competidores que ya existen y que pueden entrar
- Los proveedores de materias primas y suministros
- Los clientes y su poder a la hora de negociar el precio
- El producto: la similitud y diferencia con otros del sector

Vistos los factores, pasamos a analizarlos desde el modelo teórico de **Porter**, que él denomina fuerzas competitivas y que estudian los elementos que influían en cada sector de la economía:

- **Grado de competencia entre empresas actuales:** La rivalidad que exista entre empresas actuales va a depender de:

- ❖ **El número de empresas que ya existan:** A más empresas, más competencia entre ellas. Si hay pocas se podrán repartir el mercado más fácilmente entre ellas
- ❖ **El crecimiento del sector:** Si es un sector que está en crecimiento habrá menos competencia, ya que hay menos clientes a los que poder vender. Pero si está estancado se competirá más por los pocos clientes
- ❖ **Diferenciar el producto de otro de la competencia:** Cuando no se puedan diferenciar y parezcan todos iguales (como el caso del agua), existirá más competencias entre esas empresas, ya que el cliente puede cambiar
- ❖ **El exceso de capacidad de producción:** Si todas las empresas pueden producir mucha cantidad de producto, habrá más rivalidad para colocarlo. Por ejemplo, una empresa de telefonía no tiene límite de producción, puede atender todas las líneas que haga falta, pero un bar tiene un límite de capacidad donde ya no caben más clientes.
- ❖ **Las barreras de salida del sector:** Habrá más competencia en sectores donde hay dificultades para abandonar el sector, como por ejemplo haber realizado una inversión muy grande y no poder vender los activos (máquinas, inmuebles, etc) o por barreras emocionales como la lealtad del empresario al negocio (autónomo que no tiene otro medio de subsistencia, empresa de tradición familiar, etc)

- **Posibilidad de entrada de nuevos competidores:** Esta amenaza de nuevas empresas dependerá de las barreras de entrada:

- ❖ La **necesidad** de realizar **grandes inversiones** de capital
- ❖ La **diferenciación del producto** de empresas ya establecidas, si ya tienen un producto con una marca diferenciada será más difícil entrar en el sector, por ejemplo, competir con Coca-cola.
- ❖ La dificultad de poder **acceder a los canales de distribución:** Mayoristas, minoristas, tiendas, etc. Una empresa nueva deberá localizar y negociar con los distribuidores de su producto
- ❖ Los **requisitos legales** que ponen las administraciones públicas

- **Amenazas de otros productos sustitutivos:** los productos sustitutivos son aquellos que, **siendo distintos**, vienen a **satisfacer la misma necesidad**. Por tanto, no son distintas marcas de un mismo producto, sino productos distintos (Ejemplo tablet - ordenador portátil)

- **Poder de negociación de proveedores y clientes:**

- ❖ **Los proveedores tendrán más poder si:** 1) Hay pocos proveedores, pues se dependerá más de los pocos que existan. 2) No hay otros productos sustitutivos, ya que habrá que comprarles a ellos necesariamente. 3) Si la empresa no es un cliente importante para el proveedor (porque le compra poca cantidad)
- ❖ **Los clientes tendrán más poder si:** 1) Hay pocos clientes, puesto que las empresas competirán por venderles a los pocos que hay. 2) Hay productos sustitutivos, por lo que los clientes pueden irse a la competencia. 3) Es un cliente importante que hace gran cantidad de compras y que por tanto le exigirá un mejor precio.

2. ANÁLISIS DAFO

Una vez analizado el entorno general y específico, toca realizar un análisis global de nuestra empresa y del entorno que la rodea. Para ello nos servimos del sistema D.A.F.O., que responde a las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

El D.A.F.O. lo que pretende es por un lado analizar del entorno qué oportunidades nos ofrece y qué amenazas existen (análisis externo), y por otro analizar cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la empresa frente a ese entorno (análisis interno). Las variables que pueden ser tenidas en cuenta en cada elemento son:

- **Fortalezas:** Son los puntos fuertes con los que cuenta la empresa y que suponen una ventaja respecto a otras empresas. Ejemplos:
 - ✓ Ofrecer un producto de calidad
 - ✓ Atención exclusiva al cliente
 - ✓ Conocimiento del sector
 - ✓ Producir con menos costes y más barato
 - ✓ Disponer de la tecnología adecuada
 - ✓ Recursos humanos cualificados

- **Debilidades:** Son los puntos débiles que pueden hacer no cumplir los objetivos y que suponen una posición desfavorable frente a la competencia. Ejemplos:
 - ✓ Ser nuevo en el sector, falta de experiencia
 - ✓ Escasa capacidad de gestión empresarial
 - ✓ Plantilla escasa o no cualificada
 - ✓ No disponer de la tecnología más eficiente
 - ✓ Reacción lenta a los pedidos imprevistos
 - ✓ Ausencia de capital suficiente para la empresa

- **Oportunidades:** Son los posibles mercados, los nichos de negocio, que están ahí en el entorno pero que deben ser reconocidos a tiempo para sacar provecho de ellos. Son aspectos positivos del entorno. Ejemplos:
 - ✓ Un mercado nuevo con posibilidades de crecer
 - ✓ Escasez de competencia en la zona
 - ✓ Demanda y clientes desatendidos
 - ✓ Etapa de crecimiento económico en el sector
 - ✓ Cambios en los estilos de vida y de consumo
 - ✓ Cambios tecnológicos, nuevos productos

- **Amenazas:** Son los factores del entorno que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa. Si son reconocidos a tiempo pueden esquivarse o reconducirse. Ejemplos:
 - ✓ Productos de la competencia más baratos

- ✓ Aparición de nuevos competidores con costes más baratos o con mayor calidad del producto
- ✓ Cambios en los gustos de los consumidores
- ✓ Aumento continuo del precio de los proveedores
- ✓ Escasez de financiación en los bancos

	NEGATIVO	POSITIVO
INTERNO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
EXTERNO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

Una vez realizado el D.A.F.O. es preciso diseñar una estrategia con la que responder a ese entorno en función de nuestras fortalezas y debilidades. Ello se realiza a través del **estudio C.A.M.E.:**

- **Corregir** nuestras debilidades
- **Afrontar** las amenazas del entorno
- **Mantener** las fortalezas de las que ya disponemos
- **Explotar** las oportunidades que nos ofrece el entorno

3. LA CULTURA EMPRESARIAL

Al igual que las sociedades se caracterizan por tener una cultura propia que influye en el comportamiento de las personas, también las empresas tienen una cultura que influye sobre sus miembros. Entendemos por cultura de la empresa el conjunto de creencias y valores compartidos por sus miembros.

2.1. Misión, visión y valores

El funcionamiento de cualquier empresa es consecuencia de la estrategia que quiere llevar a cabo para alcanzar sus objetivos. Y esta estrategia ha de tener como base las normas que detallan la organización, funcionamiento y formas de actuación de la empresa. Por ello es importante que cada empresa establezca las líneas generales de esta cultura a través de la definición de su misión, su visión y sus valores.

La **misión** es la razón de existir de la empresa, representa la personalidad de ésta, la filosofía de la compañía, que se mantiene a lo largo del tiempo.

La **visión** es lo que desea ser en el futuro la empresa, hacia dónde se dirige, la imagen que tiene el emprendedor de la empresa en el futuro.

Los **valores** son los principios que se consideran válidos dentro de la organización y por tanto aceptados por sus miembros, reflejan los valores éticos para la empresa.

Un ejemplo: Greenpeace:

- ✓ Misión: Es una Organización No Gubernamental que hace campañas para cambiar actitudes y hábitos con el fin de proteger el medio ambiente
- ✓ Visión: Trabajan para frenar el cambio climático y aportar soluciones energéticas positivas para el planeta, proteger la biodiversidad y los recursos naturales del planeta y prevenir la contaminación y buscar alternativas más sostenibles

2.2. La imagen corporativa

Entendemos por imagen corporativa el conjunto de impresiones que la empresa suscita en el público, es decir, el modo en que es percibida la empresa por los clientes y por la sociedad.

Esta imagen de la empresa puede transmitirse de dos maneras:

- De forma intencionada, a través de campañas de marketing y publicidad. Lo usan las grandes empresas. Algunas formas frecuentes son a través de vídeos corporativos, del logotipo, de eslóganes repetidos continuamente sobre la filosofía de la empresa o el patrocinio de diversos eventos
- De forma espontánea, a través de la actuación cotidiana de la empresa que es observada por los clientes y la sociedad en general. Es más frecuente en pequeñas empresas.

Con la imagen corporativa se quiere transmitir la cultura de la empresa al entorno, a los clientes y a la sociedad en general; es un medio para generar prestigio y mejorar la opinión pública respecto a la empresa. Esa es la finalidad que persigue y de ahí que las grandes empresas inviertan en estas campañas de marketing para generar una visión favorable hacia la marca y la empresa.

2.3. La responsabilidad social corporativa

La relación entre las empresas y el entorno tiene una doble dirección: por un lado el entorno influye en las empresas, pero por otro lado la empresa también influye en el entorno, y es por ello que las empresas tienen responsabilidad sobre él. Por ejemplo, si una fábrica contamina el agua de un río y no puede beberse, ello genera un coste para la sociedad, pero a la empresa le saldría gratis salvo que pudiera ser sancionada. Con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ya no se trata de sancionar a posteriori, sino de que las empresas asuman el coste que sus actuaciones están provocando en el entorno. En el ejemplo, la fábrica debería invertir en una tecnología más limpia para evitar esos costes en el entorno.

Este tipo de responsabilidad social es un fenómeno reciente de finales del siglo XX y que está pasando por una serie de etapas para su completa implantación:

- **1ª etapa: Cumplimiento de la ley.** Las empresas se limitan a cumplir la ley para evitar ser sancionadas
- **2ª etapa: Reacción frente a las demandas de la sociedad.** Las empresas ven esta responsabilidad como una manera de ganar prestigio ante la sociedad, por lo que patrocinan actividades que son bien vistas y las difunden a través de su imagen corporativa

- **3ª etapa: Concienciación social.** Las empresas ya incorporan la RSC dentro de su cultura de empresa por propio convencimiento, en el día a día, abarcando todas las facetas de la empresa.

Así, los ámbitos de actuación de RSC pueden ser:

- ❖ **Los derechos humanos:** no discriminación, lucha contra la explotación infantil, no contratación con empresas que vulneren los derechos humanos, etc.
- ❖ **Los derechos laborales:** seguridad y salud en el trabajo, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, formación, conciliación de vida familiar y laboral, salarios justos, etc.
- ❖ **Sociedad:** Beneficios para la comunidad como apoyo a instituciones benéficas locales, programas de voluntariado, luchar contra la corrupción, cumplimiento de la normativa de impuestos, etc.
- ❖ **Económico:** Desarrollo económico de la localidad ofreciendo un empleo estable, contratar con empresas de la zona a través de contratos justos y equitativos, ofrecer un bien necesario al mercado, etc.
- ❖ **Medioambiental:** Residuos, emisiones, vertidos, impacto en el medio ambiente, uso de la energía, respeto por la biodiversidad, etc.