

UNIDAD 2: LA EMPRESA Y SU ENTORNO.

1. LA EMPRESA Y SU ENTORNO:

El entorno de la empresa es el conjunto de factores externos a ella que tienen influencia significativa en la estrategia empresarial. Las empresas dependen del entorno para alcanzar sus metas. Por ello, resulta decisivo que conozcan las oportunidades y amenazas que ofrece para poder desarrollar las estrategias empresariales adecuadas. Distinguimos dos niveles: microentorno y macroentorno.

1.1. EL MACROENTORNO: Se trata del medio externo que rodea a la empresa y que afecta, condiciona e influye en el desarrollo de su actividad. Se compone de factores económicos, socioculturales, políticos, legales, tecnológicos, medioambientales e internacionales.

1.1.1. FACTORES ECONÓMICOS: Los datos económicos son de gran importancia a la hora de tomar decisiones estratégicas, como la ubicación de la planta de producción o la apertura de nuevos mercados, en estos casos se tendrá que tener en cuenta el coste de la mano de obra, el precio del suelo... Las variables macroeconómicas son indicadores que informan sobre la situación económica de un país, tienen una repercusión absoluta en el desarrollo de las actividades de la empresa. Las principales son las siguientes:

VARIABLE MACROECONÓMICA	SIGNIFICADO	REPERCUSIÓN PARA LA EMPRESA
DÉFICIT PÚBLICO	Los gastos del sector público son superiores a los ingresos.	Menos dinero en circulación, más impuestos, menos ventas.
INFLACIÓN	Aumento de los precios y con ello el coste de la vida.	Disminución de la rentabilidad.
TIPO DE INTERÉS	Capital que hay que pagar adicionalmente, además del capital principal, en préstamos o créditos.	Si los tipos de interés están altos es más caro acudir a la financiación, y la empresa retrasará sus proyectos de inversión.
NIVEL DE EMPLEO	Es el número de personas que cumple con los requisitos para trabajar y está trabajando.	Si el nivel de empleo es bajo, existirá mucho desempleo y caerá la demanda de bienes, de manera que las ventas disminuyen.

1.1.2. FACTORES SOCIOCULTURALES: Se refieren a las características de la sociedad en la que se desenvuelve la empresa, por ejemplo nivel educativo, valores culturales, demográficos... Estos factores pueden tener una gran repercusión en los hábitos de consumo, a veces por el aumento de la renta, otras por nuevas necesidades que surgen...

Las empresas tienen que estar atentas a estas situaciones, ya que pueden suponer ventajas o desventajas competitivas.

1.1.3. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES: La legislación fiscal, mercantil, las normas laborales, las patentes escapa al poder de las empresas y afectan diariamente a su actividad empresarial.

1.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS: Influye en la empresa a distintos niveles: nuevas técnicas de producción, en la introducción o mejora de los productos o servicios existentes, en las nuevas tecnologías aplicadas a la manera en que se ofrecen servicios o se produce. El coste elevado frenará a la empresa para su introducción sin embargo ha de valorar su introducción.

1.1.5. FACTORES MEDIOAMBIENTALES: En los últimos años los procesos o productos industriales ocasionan perjuicios medioambientales, las empresas han de considerar la eliminación de dichos perjuicios o bien la sustitución de materiales por materiales reciclables. Esto puede suponer a priori un encarecimiento del proceso productivo, sin embargo puede también suponer una ventaja competitiva a largo plazo, mejora la reputación y la imagen de marca de la empresa.

1.1.6. FACTORES INTERNACIONALES: Aunque la empresa en sí no se dedique a la exportación sí que puede verse afectada por la globalización.

1.2. EL MICROENTORNO: Está formado por los factores y las variables sobre los que la empresa sí que puede intervenir de algún modo. Constituyen la base del análisis o estudio de mercado que debe realizarse antes de emprender cualquier proyecto empresarial, y son:

1.2.1. LA COMPETENCIA: Los factores que hacen que la rivalidad aumente son:

- La diferenciación del producto, si es poca, los compradores cambiarán fácilmente de producto.
- La capacidad productiva, si la oferta es elevada la rentabilidad será mucho menor.
- La estructura de los costes, a mayores costes fijos menos capacidad de maniobra tiene la empresa.
- El crecimiento del sector, si en el sector la demanda es superior a la oferta los competidores no rivalizarán tanto.

La rivalidad entre los diferentes competidores les llevará a recurrir a estrategias competitivas:

- Diferenciación: Se pretende que se aprecie el producto como único y distinto frente a los de la competencia, el consumidor estará dispuesto a pagar un precio más elevado.
- El liderazgo en costes: a menos costes, mejor precio de venta.

1.2.2. LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS: Los sustitutos supondrán un mayor peligro para los productos dependiendo del precio, la satisfacción de la demanda y la obsolescencia real en los bienes existentes.

1.2.3. LOS PROVEEDORES, Funcionan bajo la misma premisa que los clientes y empresas, les influirán también los productos sustitutivos, la diferenciación del producto, la capacidad productiva...

2. DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO: MODELO CANVAS:

Canvas es una herramienta para diseñar modelos de negocio que permite visualizar esquemáticamente cómo se materializaría una idea de negocio, desde su concepción hasta su puesta en marcha. Se basa en la implementación de nueve módulos que cubren los principales ámbitos en los que la empresa puede crear valor y permite diseñar el modelo de negocio. Se plasman en un lienzo(Canvas en inglés) y se cumplimenta en equipos de trabajo. Estos nueve módulos son:

- 2.1. **Asociaciones clave:** Buscar proveedores y socios clave. Determinar si es conveniente compartir recursos con otras empresas, como infraestructuras, maquinaria o suministros.
- 2.2. **Actividades clave:** ¿Qué acciones permiten crear productos o servicios de valor? ¿Cómo llegar a diferentes segmentos o mercados?
- 2.3. **Recursos clave:** ¿Qué tipo de bienes son imprescindibles para poder producir o prestar servicio? ¿De qué puedo prescindir?
- 2.4. **Relaciones con los clientes:** ¿Cómo captamos nuevos clientes? ¿Cómo fidelizamos a los que ya tenemos? ¿Cómo aumento el promedio de beneficios para el cliente?
- 2.5. **Canales:** Venta directa : tienda física, tienda propia, equipos comerciales, portales de internet... o, venta indirecta: tiendas de socios, mayoristas.. Además de concretar la forma de entrega.
- 2.6. **Segmento de consumidores:** Agrupar a los clientes según sus características comunes, más importantes, más rentables... Estudiar nichos de mercado
- 2.7. **Estructura de costes:** ¿Cuáles son? ¿Cómo se distribuyen? ¿Qué implica en la relación con nuestros clientes? Costes bajos bajo precio, o costes altos sector lujo.
- 2.8. **Propuesta de valor:** ¿Cómo solucionar los problemas de nuestros clientes? Reducir el coste para nuestro cliente monetario o en tiempo, posibilitar una mayor accesibilidad a nuestros productos.
- 2.9. **Fuentes de ingresos:** ¿Qué ingresos esperamos obtener? Queremos ventas puntuales o cuotas de suscripción, favorecer la publicidad para generar más ingresos...

MODELO CANVAS

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
COSTES DE ESTRUCTURA			FUENTES DE INGRESOS	



3. LA EMPRESA COMO SISTEMA:

Una empresa es un sistema construido por un conjunto de elementos interrelacionados y diseñada para alcanzar un objetivo específico. La empresa es un todo que se relaciona con el entorno con el que se rodea.

3.1. Las áreas funcionales de la empresa:

ÁREA	FUNCIONES
PRODUCCIÓN	Realiza las funciones relacionadas con la fabricación o elaboración de bienes y servicios.
VENTAS O MÁRKETING	Comprende las funciones comerciales o de comunicación.
FINANZAS	Realiza las funciones de la búsqueda y gestión de capitales y lleva la contabilidad de la empresa.
RECURSOS HUMANOS	Funciones propias de gestión de personal.
ADMINISTRACIÓN	Planifica, organiza, ejecuta y controla.

3.2. Análisis DAFO:

Las empresas han de poner especial atención en el análisis del entorno debido al grado de interrelación que mantienen con él. Este análisis permitirá lo siguiente:

- Detectar las oportunidades del entorno para aprovecharlas, así como las amenazas para actuar contra ellas.
- Identificar las debilidades de la empresa para realizar cambios que mejoren su adaptación al entorno y las fortalezas para potenciarlas.

El análisis de estos aspectos ayudará a la empresa a establecer su estrategia comercial. Para ello las empresas suelen utilizar una herramienta denominada análisis DAFO, siglas que corresponden a la iniciales de DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.

Podemos definirlo como un instrumento que utilizan las empresas para comprobar la viabilidad potencial de la idea de negocio y planificar la estrategia de futuro. En él se describen las características principales de la empresa (Debilidades, Fortalezas) y los factores del entorno (Amenazas y Oportunidades) que van a condicionar la actividad y su éxito.

Para que resulte de utilidad es necesario que sea lo más realista posible.

Con toda esta información se establecerá una matriz o esquema donde se desglosarán de manera independiente, las fortalezas y debilidades, análisis interno, y las amenazas y oportunidades, análisis externo.

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	Qué capacidades tengo	Qué debería mejorar
	Qué hago mejor que los demás	Qué puntos me dan más problemas
	Qué ventajas tengo frente a otros	Qué factores internos dificultan mi evolución
Análisis Externo	Qué consideran otros que son mis fortalezas	Qué consideran otros que son mis debilidades
	Oportunidades	Amenazas
	Qué circunstancias externas favorecen mi desarrollo	Qué obstáculos externos pueden interponerse en mis objetivos
	Qué necesidades tiene mi sector que yo puedo satisfacer	Qué ofrecen mis competidores
	Qué acciones pueden favorecer mi adaptación al entorno	Qué amenazas pueden impedir mi adaptación al entorno

En esta página del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo:

<https://dafo.ipyme.org/Home>

Encontraréis una herramienta para la creación de vuestro DAFO.

4. LA CULTURA EMPRESARIAL Y LA IMAGEN CORPORATIVA:

De modo parecido a las personas, puede decirse que las empresas poseen su propia forma de pensar, de vivir y de actuar. Es lo que se conoce como cultura empresarial.

La cultura empresarial es el conjunto de rasgos que identifican la forma de ser de una empresa. Se manifiesta en la manera en que esta actúa ante las amenazas y oportunidades de su entorno y en la adaptación a los cambios.

La cultura empresarial se concreta en tres elementos fundamentales que permiten definir la estrategia y el desarrollo futuro de la compañía: la misión, la visión y los valores.

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 se aplica la responsabilidad social corporativa.

La cultura empresarial se proyecta hacia el exterior mediante la imagen corporativa, que tiene que ver con lo que se percibe de una empresa. En la

creación de la imagen corporativa no interviene solamente la empresa, sino que existen otros factores que contribuyen a labrar esa imagen, como pueden ser los medios de comunicación, los sindicatos, las organizaciones medioambientales...

5. LA EMPRESA Y LOS VALORES:

Las empresas no han de tener como único objetivo la obtención del máximo beneficio, sino que, como agentes económicos que generan crecimiento y empleo, tienen un valor indispensable en la sociedad.

5.1. Responsabilidad social corporativa.

Es el conjunto de obligaciones y compromisos que las empresas adquieren con los grupos sociales a los que afecta o influye su actividad. Se asienta 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 su desarrollo sostenible, por lo que deberán valorar todas las decisiones que supongan un impacto en 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 de productos o servicios.

Cada empresa diseñará su programa de responsabilidad social analizando estas tres áreas.

5.2. El código ético.

El código ético es un documento en el que se plasman los valores esenciales de una empresa y las reglas éticas que debe seguir su personal. Complementa las normas y leyes pertinentes.

Para que resulte ha de ser concreto, consensuado por la dirección y los trabajadores y debe mencionar las medidas a adoptar en caso de incumplimiento.

5.3. El balance social.

El balance social es un instrumento de gestión que permite a las empresas planificar, organizar y evaluar, en términos cuantitativos y cualitativos, el cumplimiento de su responsabilidad social en un período determinado y de acuerdo a unas metas preestablecidas.

Existen varios modelos para confeccionar el balance social de la empresa. Sin embargo, todos ellos deben contener indicadores relativos al menos a los siguientes aspectos:

- Empleo.
- Remuneraciones.
- Salud laboral.
- Organización del trabajo.
- Desarrollo de los recursos humanos.
- Medioambiente.
- Programa de acción social.

El balance social ha de estructurarse en función de dos grandes áreas:

ÁREA INTERNA: Composición social del personal, condiciones laborales, prestaciones sociales, servicios sociales, controles periódicos de salud, ayuda para vivienda, transporte, asesoría, acciones dedicadas al crecimiento personal y profesional de los trabajadores, el ejemplo más claro es la formación.

ÁREA EXTERNA: Se basa en las relaciones que establece la empresa de forma directa con los agentes que hacen posible su funcionamiento, como pueden ser accionistas, proveedores, clientes, competidores, y también con la comunidad en la que está implantada la empresa, empleo generado, infraestructuras locales, protección del medio ambiente, participación en proyectos de interés público, aportaciones fiscales. Y también la relación con otro tipo de instituciones, medios de comunicación, asociaciones, gremios, universidades...