



TEMA 3: EL ENTORNO DE LA EMPRESA

Contenidos

- 3.1. El entorno de la empresa
- 3.2. Factores del entorno general. El entorno político, tecnológico, económico y social.
- 3.3. Factores del entorno específico. El análisis Porter y DAFO.
- 3.4. Estrategias competitivas
- 3.5 La responsabilidad social y medioambiental de la empresa

Presentación

La empresa es totalmente dependiente de su entorno y su éxito depende en gran medida de cómo se relacione con él, ya que de él toma los recursos que necesita (recursos energéticos, financieros, tecnológicos, humanos, comunicaciones...) y entrega aquellos que genera (bienes y servicios, dividendos, tecnología...).

A la hora de tomar decisiones la empresa deberá tener en cuenta tanto el comportamiento de los agentes que operan en su entorno como el efecto que sus decisiones internas tendrán en su relación con el exterior. Por ejemplo, deberá considerar siempre la competencia existente con otras empresas, los gustos de sus clientes, la repercusión de sus decisiones en los ciudadanos en general que pueden afectar a la imagen de empresa, la actividad reguladora y vigilante de los poderes públicos, etc. pero, también, deberá pensar que no tiene carta blanca en la relación con sus trabajadores puesto que si no les motiva y cuenta con su colaboración los resultados no serán los esperados, o que determinadas formas de producción que ahorran costes pueden empeorar la calidad del producto y perderá clientela.

Así, la empresa actúa sobre el entorno y éste sobre ella condicionando sus decisiones, estableciéndose un proceso de adaptación continuo entre ambos.

3.1 El entorno de la empresa

Se puede definir el **entorno** como el conjunto de hechos y factores externos a la empresa relevantes para ella, con los que interacciona y **sobre los que puede influir pero no controlar**, que se concretan en un conjunto de normas y relaciones establecidas que condicionan su actividad.

El papel del entorno en la vida de la empresa es tal, que incluso algunos autores le dan la categoría de ser uno más de sus elementos, junto con el elemento humano, el capital y la organización.

Dado el grado de interrelación que existe entre la empresa y el entorno, esta deberá tener una actitud de análisis permanente para:

- a) Detectar a tiempo las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para su supervivencia, lo que le permitirá que pueda aprovechar las primeras y facilitará que transforme las amenazas en oportunidades.
- b) Identificar los cambios internos que tiene que poner en marcha para mejorar su relación con el entorno y facilitar su adaptación a él.

El primer aspecto a abordar en el análisis del entorno es reconocer y clasificar los factores que en él se manifiestan. Así, se suele distinguir entre los factores que afectan de **forma general** o global a todas las empresas y los que afectan de **forma específica** a cada una. Estos dos grupos de factores conforman el entorno general y el entorno específico.

I) **Entorno general.** Engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas.

II) **Entorno específico.** Los factores del sector en el que opera cada empresa y por lo tanto inciden directa e inmediatamente en ellas. Al tratarse de factores más cercanos, la empresa puede ejercer alguna influencia sobre ellos.

3.2 Factores del entorno general: políticos, tecnológicos, económicos y sociales.

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

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

1. Factores político-legales.

Fijan el marco jurídico en el que se mueven las empresas, las reglas de juego. Tienen su origen en los distintos niveles de poder del sector público (Estado, Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales), que tendrán una repercusión económica. Se incluyen elementos como:

a) El sistema institucional. Influirá decisivamente en la empresa el grado de poder y de proximidad a ella que tenga cada uno de los niveles del Estado.

b) Las ideologías y partidos políticos relevantes. Dependiendo de la ideología del partido político que esté en el poder se establecerán unas directrices u otras respecto a aspectos relacionados con el aumento de empleo, tipos de contratos, subvenciones, impuestos, pactos gobierno-sindicatos-patronal, privatizaciones, etc. y esto repercutirá en la empresa.

c) La estabilidad y riesgos políticos. Una empresa de un país con estabilidad política, tendrá una mayor estabilidad económica que aquella que esté en un país políticamente inestable.

d) El marco exterior. Se engloban en él aspectos como las tendencias de integración supranacional, emergencia de nuevos países desarrollados, acuerdos internacionales, relaciones Este-Oeste y Norte-Sur y guerras y conflictos en el mundo.

e) La legislación que afecta a la empresa. Conjunto de normas jurídicas que ordenan la actividad de la empresa y vimos en el tema anterior (apartado 2.2). La actividad reguladora de la

economía por parte del Estado y las Comunidades Autónomas se concreta en las normas jurídicas que dictan, la legislación, que son de obligado cumplimiento desde que son publicadas

en los Boletines Oficiales (BOE, BOA, ...). La actividad legislativa del Estado abarca todos los campos necesarios para regular la convivencia social. Los campos que más específicamente afectan a las empresas son el fiscal, el mercantil y el laboral, aunque no son los únicos, puede haber legislación en campos más generales que afectan también a la actividad empresarial, piénsese por ejemplo en la importancia de temas como el de la comunidad o separación de bienes en el matrimonio a la hora de exigir el pago de deudas al empresario, el de la contaminación o el de la responsabilidad civil o penal.

2. Factores sociales y demográficos. Los relativos a los aspectos y modelos culturales así como a las características demográficas de una sociedad. Destacaremos los siguientes:

a) Valores y creencias básicas de la sociedad. Como las actitudes respecto al consumo, al ocio, al trabajo, a la conservación del medio ambiente, hacia la empresa, el clima de relaciones laborales... influirán en las empresas.

Debe destacarse la importancia que actualmente tienen el medio ambiente y los valores ecológicos implicando directamente a las empresas (se recicla el papel, se evita la contaminación, los residuos, basuras). A mayor rapidez de adaptación mayores ventajas. Como ejemplo, Carrefour lanzó una campaña publicitaria sobre lo perjudicial para el medioambiente del uso de bolsas de plástico. Carrefour logra repercutir parte de sus costes a los consumidores apoyando su argumento en hacernos creer que así respetaremos el entorno.

b) Las modas y los estilos de vida. La empresa se verá afectada por los cambios en los modos de vida de la sociedad y tendrá que adecuar su actividad a ellos. Por ejemplo, los modelos culturales en los que se da mucha importancia a la imagen pueden obligar a un cambio en el aspecto externo de la empresa, que se manifestará a través del diseño de sus instalaciones, en los logotipos, en la imagen de marca... Por ejemplo, hoy las marcas "blancas" o "de distribuidor" están adquiriendo gran importancia, incluso está de moda adquirirlas. Ante esta situación marcas consolidadas han contraatacado emitiendo anuncios en los que se hacen valer y enfatizan su calidad y diferenciación.

c) Las variables demográficas. El volumen de población y su composición por sexo y edad, la natalidad, la mortalidad, la nupcialidad, la tasa de actividad, las migraciones... ocasionarán oportunidades de negocio o amenazas para la empresa. En la actualidad el público objetivo de los fabricantes de consolas se centraba en jóvenes, principalmente varones. Nintendo, ante esta situación y viendo la evolución de la pirámide poblacional lanzó al mercado una consola más orientada para personas mayores "braintraining".

3. Factores tecnológicos. Los derivados de los avances científicos, impulsados y adoptados por las empresas como instrumento para competir, mejorando productos o procesos de producción y aumentando así el valor creado. Destacan los referentes a:

- a) Nuevos materiales, productos o procesos de producción.
- b) Mejoras en el transporte de las personas y mercancías.
- c) Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones.
- d) Know-How sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa la empresa.

4. Factores económicos. Los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos. Los más significativos son:

a) La política fiscal. Es la actuación del Estado sobre la economía mediante decisiones referentes al gasto público y a los impuestos.

- Decisiones sobre **gasto público**. Una política expansiva aumentará el gasto público traduciéndose en un aumento de la demanda agregada, ya que el Estado para prestar

sus servicios demandará los servicios del sector privado, además, de una forma indirecta, hará que la renta de muchos particulares suba, aumentando así su capacidad de consumo (xej. pensionistas y parados). Si la política es restrictiva y el gasto disminuye ocurrirá lo contrario.

- Decisiones sobre los **impuestos**. Si se bajan los impuestos se producirá un aumento de los beneficios de las empresas, y, por tanto, un aumento de la inversión, lo que puede provocar un incremento de la producción y del empleo y por lo tanto un aumento del consumo privado al aumentar la renta de los particulares. Si los impuestos aumentan sucederá lo contrario.

b) La política monetaria. Es el control que hace el Banco Central Europeo sobre la cantidad de dinero en circulación mediante el control del tipo de interés. Si crecen los tipos de interés se encarecerán los préstamos y a las empresas les sea más caro obtener financiación para llevar a cabo sus planes de inversión, además se incentivará el ahorro al ser remunerado mejor y se reducirá el consumo, por lo que la demanda de productos de las empresas disminuirá y por lo tanto disminuirá el empleo. Si los tipos de interés bajan se producirá el efecto contrario.

c) La inflación. Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios. Influirá en la economía y como consecuencia en las empresas. La inflación no repercute sobre todas las empresas por igual, sino que puede perjudicar a unas más que a otras en función de cómo consigan minimizar los siguientes efectos negativos:

- Provoca un aumento de los costes de los factores. Como consecuencia, las empresas de países con inflación elevada serán menos competitivas que las de los de países sin inflación y respecto a las del país que tengan una estructura de costes no tan afectada por ella.

- Genera incertidumbre. A mayor grado de incertidumbre, las empresas tendrán dificultades en su planificación, desconocerán cuánto les costará producir y a cuánto podrán vender, así los planes a largo plazo se verán más afectados, reduciéndose la inversión.

d) El tipo de cambio. Es el precio de una moneda expresado en otra. Los tipos de cambio afectan a aquellas empresas que se relacionan con el exterior en la compra-venta de los productos. Si el euro se deprecia, los bienes que producen las empresas españolas son más baratos en el extranjero y los bienes extranjeros son más caros en el mercado nacional; como consecuencia las exportaciones se elevan y disminuyen las importaciones. Esto repercute en la economía de nuestro país y en las empresas que lo forman. Si el euro se aprecia ocurrirá el fenómeno contrario.

e) El ciclo económico. Consiste en las fluctuaciones económicas de la producción total, el PIB, acompañada de fluctuaciones de la mayoría de las variables económicas entre las que cabe destacar el nivel de desempleo y la tasa de inflación. Un ciclo económico tiene varias fases y en cada una la repercusión en la actividad económica y en las empresas será diferente. Sus fases y repercusiones se pueden resumir así:

- *Depresión o fondo*: Se producirá una disminución de las ventas y como consecuencia de los beneficios de la empresa, a causa de la estrechez de la demanda.

- *Recuperación o expansión*: Se produce un aumento de los gastos, de la demanda y de las ventas de las empresas y, por tanto, de sus beneficios. Debido a esto, las expectativas serán más favorables animándose la inversión.

- *Auge o cima*: En esta fase al haber aumentado tanto la producción se producirán rigideces en la oferta de ciertas materias primas con la que cada vez será más difícil aumentar la producción, que sólo lo hará mediante nuevas inversiones que eleven la productividad de los recursos ya empleados.

- *Recesión*: Al disminuir las ventas, los precios y los beneficios caerán, se producirá una disminución de las inversiones y algunas empresas empezarán a quebrar ya que la capacidad productiva no usada aumentará. Esta dinámica de recesión conducirá a un período de depresión generalizada que llevará de nuevo a la primera fase de depresión.

f) El Euro. Los efectos de la moneda única no han sido los mismos para todas las empresas. Se notó más en aquellas con mayor actividad internacional y, en particular, en aquellas que ejercían su actividad en varios países de la Unión Europea, al eliminar las fluctuaciones cambiarias y reducir los costes de transacción en todas las operaciones comerciales y financieras entre dos países pertenecientes al área del euro. Las principales repercusiones que tuvo en las empresas:

- Financiación. Nuevo marco para la fijación de los tipos de interés y de los tipos de cambio en los países participantes (decidido ahora por el BCE en solitario). Unos tipos de interés más bajos y más estables facilita que las empresas se financien con endeudamiento a largo plazo - Área comercial. Mercados más profundos para los productos/servicios que comercializan las empresas, una mayor transparencia de los precios y, en consecuencia, una mayor competencia.

3.3 Factores del entorno específico. Análisis Porter y DAFO

Llamamos entorno específico de la empresa el formado por el conjunto de factores que afectan específicamente al sector en el que actúa. La empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para conocer los cambios que se producen en las **fuerzas competitivas** del mismo, puesto que de la competencia en el sector van a depender los beneficios de la empresa y su rentabilidad.

Michel Porter, a través de su metodología conocida como “**análisis del núcleo competitivo de M. Porter**” define “cinco fuerzas competitivas” que determinan el grado de rivalidad en un sector:

- 1) Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.
- 2) Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 3) Amenaza de productos sustitutivos.
- 4) Poder negociador de los proveedores.
- 5) Poder negociador de los clientes.



1.- Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.

La rivalidad entre los competidores actuales lleva a las empresas a utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, mejora en el servicio, etc. para mejorar su posición en el sector. Pero en la mayoría de los sectores, las medidas que toma una empresa son fácilmente observables por las competidoras y dan lugar a la puesta en marcha por parte de la rivales de medidas opuestas.

Algunas formas de competir pueden ser perjudiciales para todo el sector, desde el punto de vista de la rentabilidad. Por ejemplo, si se bajan los precios de los productos, para que la rentabilidad sea la misma deberá compensarse con una reducción en los costes o con una inferior calidad del producto, etc. Además, la bajada de los precios es rápida y fácilmente igualable por los competidores y, una vez igualada, disminuyen los ingresos para todas las

empresas, a menos que sea compensada con un aumento considerable en la demanda del producto. Por el contrario, otras formas de competir, como las campañas publicitarias, pueden ampliar la demanda o aumentar la diferenciación del producto en el sector económico para beneficio de todas las empresas.

El grado de rivalidad establecida entre las empresas depende de los siguientes factores:

a) El número de competidores en el sector. Cuantas más empresas haya en el sector el grado de competencia será mayor.

b) Las posibilidades de crecimiento del sector. La rivalidad entre competidores será mayor a medida que el sector vea disminuir su tasa de crecimiento, puesto que unas empresas sólo podrán crecer a costa de la cuota de mercado de las otras.

c) La existencia de costes fijos elevados. Si existen costes fijos elevados las empresas tendrán que trabajar a plena capacidad para que su peso en los costes unitarios sea la menor posible; así pues, la oferta en el mercado aumentará, creciendo la competencia entre empresas.

d) La diferenciación del producto. A menor diferenciación de productos mayor competencia puesto que los compradores cambiarán de vendedor sin notar diferencias en el producto.

e) El exceso de capacidad productiva. Si existe un exceso de capacidad productiva en el sector la oferta será mayor que la demanda y la rivalidad será mayor entre las empresas.

f) Existencia de intereses estratégicos de las empresas. La rivalidad será mayor cuanto más interés, por motivos estratégicos, tengan éstas en estar presentes en el sector.

g) La existencia de fuertes barreras de salida de un sector. La intensidad de la competencia será mayor en sectores en los que haya factores que impidan a las empresas abandonar el sector tales como la posesión por parte de las empresas de activos muy especializados de difícil venta o reutilización; barreras emocionales como la lealtad a los empleados, por identificación con el negocio, por temor por la propia carrera, por orgullo...

2.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que puede obligar a bajar los precios y/o producir un aumento en los costes si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado incurriendo en gastos adicionales de publicidad, inversiones, etc.. La amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector depende de:

a) Barreras para la entrada. Legales (requisitos exigidos por la Administración) o de otro tipo, como la necesidad de grandes inversiones para instalarse, la dificultad de acceso a canales de distribución, el know-how necesario, la gran diferenciación del producto, ...

b) Reacción esperada. La reacción que las nuevas empresas esperen que tengan las ya instaladas (más o menos agresiva ante nuevos competidores), hará más difícil su entrada. Por ejemplo, en el sector de la telefonía móvil, aunque sigue dominado por tres grandes y se comporta como un oligopolio, la competitividad ha aumentado considerablemente al permitirse desde el gobierno la entrada de nuevos operadores virtuales (Carrefour, Eroski, Euskaltel, Happy, Levara, Másmovil, Symio, Yoigo).

3.- Amenaza de productos sustitutivos.

La aparición de productos sustitutivos en el mercado incrementará la competencia y puede hacer bajar la rentabilidad del sector (descensos de precios, ...). Que los nuevos productos reemplacen a los ya existentes en el mercado dependerá de la relación existente entre las prestaciones y el precio de los nuevos productos y los existentes. Para proteger su producto, las empresas del sector deberán intentar diferenciarlo de los otros modificando su imagen ante el público, mejorando la relación prestaciones/precio e intensificando su política comercial.

4.- Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas de un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, con lo que la rentabilidad del sector comprador disminuiría. El poder de negociación que tengan los proveedores dependerá de los siguientes factores:

- a) El grado de concentración del sector de los proveedores.** Cuantos menos proveedores existan su capacidad de negociación será mayor.
- b) Que no existan productos sustitutivos para la venta en su sector.** Es decir, que el cliente sólo pueda comprar ese producto y no otro.
- c) Que la empresa no sea un cliente importante del proveedor.** Cuanto menor sea el cliente menos capacidad de negociación tendrá frente al proveedor.
- d) Que los proveedores vendan un producto que sea un *input* importante para el negocio del comprador.** Es decir, que la actividad del cliente dependa del producto del proveedor.
- e) Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieren costes elevados por cambio de proveedor.** La diferenciación de productos siempre conlleva la fidelización del cliente. Por otro lado si cambiar de proveedor lleva aparejados costes importantes al cliente no le queda más remedio que seguir con el mismo proveedor.
- f) Que el proveedor represente para el cliente una amenaza real de integración vertical hacia delante.** La posición de fuerza del proveedor frente al cliente será tanto mayor cuanto más fácil sea que aquel pueda entrar a operar como competidor en el mismo sector del cliente con lo que ya no lo necesitaría como comprador.
Debe recordarse que lo dicho no es sólo aplicable a empresas suministradoras sino también a la mano de obra, que es proveedora de trabajo y puede ejercer un gran poder negociador en sectores con escasez de mano de obra o de mano de obra muy especializada o fuertemente sindicalizada.

5- Poder negociador de los clientes.

También los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios. Su poder negociador depende :

- a) El grado de concentración de los compradores y el volumen de sus compras en relación con las ventas totales del proveedor.** Si hay pocos clientes y compran gran parte de la producción su poder será mayor.
- b) La importancia de los productos comprados en la estructura de costes del comprador.** Cuanto más importantes sean, la presión que ejercerá el comprador al vendedor buscando mejores condiciones de venta será mayor.
- c) La importancia que el producto comprado tenga para la calidad de los productos o servicios del comprador.** Cuanta mayor importancia tenga, la sensibilidad a los precios por parte del comprador será menor.

d) La rentabilidad y margen del cliente. Cuanta menor rentabilidad obtenga en su actividad más presión hará para comprar en mejores condiciones.

e) La diferenciación de los productos. A menor diferenciación mayor será la presión que podrá ejercer el cliente al vendedor ante la amenaza de acudir a otro vendedor.

f) La existencia de bajos costes de cambio de proveedor. Cuanto más fácil sea cambiar de proveedor más posibilidades de éxito tendrán las exigencias del cliente.

g) La posibilidad de integración vertical hacia atrás. Cuanto más real sea la amenaza de que el cliente pueda pasar a fabricar el producto que compra, su poder negociador será mayor.

h) La información que el cliente tenga sobre el mercado. Cuanta más información tenga y más transparente sea el mercado para él, podrá conseguir mejores condiciones de compra.

El análisis DAFO

Acrónimo de DEBILIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS y OPORTUNIDADE (SWOT en inglés: Strengths, Weakness, Opportunities and Treats), es una especie de “CONOCETE a TÍ MISMO” empresarial. Se realiza en todo tipo de proyectos empresariales: creación de nuevas empresas, lanzamiento de productos, planes de mejora,

- Los puntos débiles o **DEBILIDADES** de una empresa son los aspectos **internos** que suponen una desventaja comparativa frente a empresas competidoras.
- Los puntos fuertes, **FORTALEZAS** son aquellos aspectos positivos **internos** de la empresa que suponen una ventaja comparativa frente a empresas competidoras.

A. Las **Fortalezas y Debilidades (análisis INTERNO)** resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva de nuestra empresa en un entorno de negocio concreto. Suelen ser aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto y son generalmente del presente y referidos a los mercados y segmentos en los que compete.

Ejemplos:

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

B. Las **Oportunidades y Amenazas (análisis EXTERNO)** son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro.

Suelen ser, en general:

- Aspectos legislativos (regulaciones, necesidad de homologaciones).

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

Las **AMENAZAS**, son situaciones del entorno que si no se afrontan, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva.

Ejemplos:

- Entrada de nuevos competidores con costes más bajos.
- Incremento en ventas de productos sustitutivos.
- Crecimiento lento del mercado.
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
- Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores, etc.

Las **OPORTUNIDADES** son situaciones del entorno que aprovechándolas pueden permitir mejorar la situación competitiva de la empresa.

Por ejemplo:

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

El método DAFO trata de hacer una REFLEXION previa ante un problema, escribiendo las conclusiones en un formato esquemático, normalmente en una cuadrícula, y sin mucho detalle.

En una tabla resumen se indican los puntos FUERTES y DÉBILES INTERNOS de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) además de las AMENAZAS y OPORTUNIDADES EXTERNAS, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa.

En la matriz DAFO se establecen 4 cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la empresa:

MATRIZ DAFO	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Oportunidades (O)	Estrategias OFENSIVAS (O/F) * Se usan las fuerzas del listado F para aprovechar las Oportunidades (O)	Estrategias DE REORIENTACIÓN (O/D) * Se superan las Debilidades (D), aprovechando las Oportunidades (O)
Amenazas (A)	Estrategias DEFENSIVAS (A/F) * Se evitan las amenazas (A) con las Fuerzas (F)	Estrategias DE SUPERVIVENCIA (A/D) * Se busca reducir las Debilidades y eludir las Amenazas

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, si se elige el primero (Puntos Fuertes-Amenazas) se tendrán que identificar cada uno de los puntos fuertes que la empresa en cuestión tiene y cada una de las amenazas que posee del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá formular y orientar la futura estrategia, teniendo en cuenta las peculiaridades de la actividad e información económica de cada sector.

Esta reflexión debe ayudar a enfocar la estrategia del negocio (especialmente la reflexión sobre la necesaria combinación Oportunidad-Fortaleza, aunque también pueden establecerse estrategias que tiendan a corregir las Debilidades o defenderse de las Amenazas).

Lo que se pretende con esta matriz no es determinar qué estrategia sería la mejor, sino sólo contemplar y comparar las estrategias viables o, al menos, las más significativas.

Ejemplo de MATRIZ DAFO y FORMULACION ESTRATEGIAS POSIBLES (tomado de emprenderen-aragon.com para una empresa de envases con patentes propias, recientemente creada y poco endeudada)

	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Propiedad de patente ○ Personal motivado ○ Bajo nivel deudas a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poco capital ○ Envases no biodegradables ○ Dificultades de distribución
Oportunidades	Estrategias F/O	Estrategias D/O
<ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento del sector ○ Abaratamiento tipos interés 	Aumentar la capacitación profesional de los recursos humanos	Desarrollar un departamento de investigación de reciclaje
Amenazas	Estrategias F/A	Estrategias D/A
<ul style="list-style-type: none"> ○ Competencia sector muy alta ○ Crecimiento competencia 	Alianzas con competidores en sectores clave Licenciar patentes	Creación de joint-venture con e ^a (ajena al sector) con buena estructura de distribución sin sacarle todo el rendimiento posible

3.4 Estrategias competitivas

La estrategia competitiva es aquella utilizada por la empresa para competir. Las más habituales¹ son:

- a. **Liderazgo de costes:** Está basada en la persecución permanente de la reducción de costes en la empresa. Se intenta vender más que los competidores y conseguir una buena posición competitiva.
- b. **Diferenciación:** La empresa intenta conseguir alguna diferencia en cualquier aspecto importante del bien o servicio valorado por el comprador, lo que permite elevar el precio y el margen de beneficio.
La diferenciación conseguirá una mayor fidelización de los clientes, dispuestos a pagar más por un producto o servicio que no considerarán sustituible por el de la competencia.
- c. **Segmentación, enfoque o concentración:** el uso de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación) en un ámbito de mercado más reducido. Una empresa utiliza la estrategia de concentración si existen segmentos no servidos por la competencia. La empresa se especializa en uno de éstos. Por el contrario una empresa también puede optar por dirigirse a un mercado objetivo lo más amplio posible, como, por ejemplo pueden hacer empresas como Coca-Cola.

3.5 La responsabilidad social y medioambiental de la empresa

Los objetivos sociales han sido normalmente poco relevantes (a no ser que la empresa fuera de capital público), pero últimamente están cobrando más importancia dentro de la llamada "Responsabilidad Social Corporativa (RSC)", impulsada desde la administración y adoptada por algunas grandes empresas.

La ETICA en los NEGOCIOS

La empresa no es un elemento aislado, establece con su entorno relaciones que no son únicamente económicas. Sus actuaciones tienen efectos también en el entorno social y en el ambiental, adquiriendo un creciente protagonismo en la sociedad civil, por ese motivo hablamos de **responsabilidad social de la empresa (RSC)**, responsabilidad que se llevará a cabo a través de toma de decisiones éticas.

Las razones prácticas que explican su creciente importancia pueden ser:

- La proliferación de malas prácticas empresariales que crean una opinión pública negativa, tales como la utilización privilegiada de información, la ingeniería financiera, los sobornos, la remuneración desorbitada a directivos en empresas "salvadas" de la quiebra por fondos públicos, ...
- La proliferación de normas jurídicas, que no son suficientes para regular el adecuado funcionamiento de la empresa y, a la vez, la aceptación general de que el derecho es caro, lento y en muchos casos insuficiente.

¹ Definiciones procedentes del trabajo del profesor M. Aranda Ogayar "Estrategias genéricas competitivas" <http://ciberconta.unizar.es/cv/manuelaranda.HTM>

Frente a ello, la ética puede ser un medio para solucionar conflictos complementario del derecho, respondiendo a nuevos retos como:

- El crecimiento de la competencia entre empresas hace necesario fidelizar a la clientela mediante prácticas que produzcan confianza y credibilidad (ejemplo 0,7 sobre ventas de Fortuna para proyectos en el tercer mundo).
- A medida que las relaciones internas en la empresa se vuelven más complejas es preciso integrar a todos sus componentes identificándolos con su proyecto.
- A medida que el entorno en el que se mueve la empresa se hace más complejo, es más rentable acudir a soluciones éticas en vez de a soluciones jurídicas para resolver problemas con justicia.
- La mayor madurez de los mercados obliga a las empresas a acudir a planteamientos a largo plazo. Si bien a corto plazo prácticas poco éticas pueden ocasionar beneficios a las empresas, a largo plazo no será así, si disminuye su credibilidad social.
- La rentabilidad de la empresa depende de su credibilidad social.

Desde un punto de vista ético el comportamiento de la empresa se deberá concretar en satisfacer no sólo sus propios intereses (organización que busca el máximo beneficio), sino también los de todos aquellos agentes con los que se relaciona.

Una empresa tendrá un comportamiento ético cuando permita el desarrollo de las personas que la componen y de las que se relacionan con ella. Una empresa ética contará con directivos que marcan el tono moral de la empresa, se preocupará por la formación del personal, por ofrecerle participación, ofrecerle un salario justo, valorará y atenderá debidamente a los clientes y proveedores, ofrecerá productos responsables, evitará gastos superfluos, tendrá interés en todo lo que ocurre en su alrededor, se preocupará por el medio ambiente, adoptará una actitud de diálogo permanente, será proactiva y pondrá los medios para evitar que lleguen a plantearse problemas y no sólo preocuparse de solucionarlos cuando aparezcan.

Aunque algunos sectores puedan pensar que el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa no es compatible con la eficiencia económica, algunos ejemplos evidencian lo contrario y más bien puede convertirse en una ventaja competitiva. Sólo hay que pensar que, para la empresa, la obtención de beneficios económicos depende de su credibilidad social, puesto que, si la sociedad no confía en ella, está condenada a desaparecer a más largo o corto plazo. La ética puede ser rentable para la empresa aumentando la eficiencia de sus sistemas directivos, reduciendo costes de coordinación internos y externos a la empresa y llegar a ser un factor de innovación y de diferenciación.

¿Qué se ha hecho desde la Administración? En el caso español no se ha optado por legislar para exigir el cumplimiento del llamado “Buen Gobierno”, se ha optado más bien por la autorregulación. Por ejemplo, en el caso de las sociedades que cotizan en bolsa, se han emitido dos “informes” (Olivencia y código Conthe) promovidos desde la Administración, en los que se recomiendan una serie de pautas para los Consejos de Administración, como:

- Presencia de consejeros independientes y mayoría de consejeros externos
- Máximos de consejos a los que un consejero puede pertenecer
- Edad máxima de consejeros y nº máximo de miembros
- Publicidad de remuneraciones individualizadas
- Presencia femenina
- ...

Se pide a las sociedades que emitan un informe anual donde den cuenta del grado de cumplimiento o justifiquen por qué no se cumplen. A día de hoy su seguimiento es tan bajo que podemos decir que la autorregulación ha sido un completo fracaso.

El Balance Social y Medioambiental

Se hace necesario un sistema de información sobre el comportamiento ético y ambiental de la empresa, mediante el que ésta informe a la sociedad y a sus propios miembros del grado de cumplimiento de su responsabilidad social.

El balance social es un conjunto de informes tanto internos como externos que hablan sobre los beneficios y costes sociales de la actividad de la empresa. El término "balance" no debe interpretarse en el sentido de activo y pasivo sino en el sentido de instrumento para medir y comparar la incidencia de la empresa en la sociedad.

El término aparece en Estados Unidos en la década de los 60, y llega a Europa en los 70 siendo en Francia obligatoria su realización desde 1977 para empresas de más de 750 trabajadores y desde unos años más tarde para las de más de 300. En Portugal es obligatorio el balance social desde 1985. En España, en la década de los 70, algunas grandes empresas, como el INI, el Banco de Bilbao, Mapfre, Renfe y Telefónica, entre otras, ofrecieron informes sociales más o menos desarrollados, decayendo el interés en los años 80.

Mientras que en Estados Unidos el balance social ha centrado su atención en los aspectos externos de la empresa (consumidores, entorno físico, relaciones con la comunidad...), en Europa siempre se han centrado más en su situación interna, a la situación social y las condiciones de trabajo.

Los pasos a dar para establecer un balance social correctamente planteado son (Informar ¿a quién? ¿cuánto? ¿cómo?):

- Identificar los grupos que afectan a la empresa o son afectados por ella y sus intereses;
- De acuerdo con éstos intereses, definir las necesidades de información y concretarlas en forma de **indicadores**. Estos necesariamente han de ser de dos tipos: por un lado indicadores observables y cuantificables y, por otro, indicadores subjetivos o cualitativos que recojan la percepción que tengan los grupos implicados que se obtendrán mediante entrevistas, encuestas y otros instrumentos.

Ejemplos del primer tipo de indicadores podrían ser el número de accidentes laborales producidos, el número de horas de trabajo perdidas por bajas laborales, el número de quejas de los clientes, medidas de la contaminación ocasionada por la empresa, el porcentaje de mujeres en cargos directivos, los recursos dedicados por la empresa a actividades culturales en la localidad, el nivel de salarios respecto al convenio colectivo. En el segundo tipo se podría incluir el grado de satisfacción de los trabajadores con su puesto de trabajo, la opinión de los trabajadores sobre sus jefes, el grado de satisfacción de los clientes con la calidad de los productos.

- Por fin, recoger y plasmar de forma adecuada esa información, de forma que se pueda evaluar el grado de cumplimiento alcanzado.

Además, para que el balance social en todas sus etapas sea lo más objetivo posible, lo ideal sería que fuera realizado por grupos imparciales, por comités éticos como los que se han creado en muchas empresas norteamericanas.

En el caso del respeto al medioambiente por parte de las empresas, es una exigencia ciudadana cada vez mayor. Aunque algunas empresas han optado por la deslocalización de sus plantas más contaminantes a países con legislaciones menos estrictas, las más responsables vienen optando por incluir la gestión medioambiental responsable en su estrategia directiva. La norma ISO 14001 permite ya que una empresa pueda seguir un procedimiento estandarizado para reducir el impacto ambiental de su actividad e incluso obtener una certificación que acredite su cumplimiento. En la actualidad hay ya unas 175.000 empresas certificadas por la ISO 14000:2004 en el mundo y 16.000 en España. Los pasos para aplicarla son los siguientes:

- a) La organización establece, documenta, implanta, mantiene y mejora continuamente un sistema de gestión ambiental de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 14001:2004 y determina cómo los cumplirá .
- b) La política ambiental tiene que ser apoyada y aprobada al máximo nivel directivo y dada a conocer al personal y todas las partes interesadas. Con un compromiso de mejora continua, de prevención de la contaminación, y de cumplir con la legislación.
- c) Se establecen mecanismos de seguimiento y medición de las operaciones y actividades que puedan tener un impacto significativo en el ambiente.
- d) Si se desea certificar su sistema, puede contratar una entidad para que certifique que el sistema de gestión ambiental, basado en la ISO 14001:2004 conforma con todos los requisitos de dicha norma.



Nombre de archivo: EE ud 3
Directorio: F:\ASIGNATURAS\ECONOMIA y ECONOMIA DE LA
EMPRESA\ECONOMÍA 2011-2012\ECONOMÍA DE LA EMPRESA 2011-2012
Plantilla: E:\ASIGNATURAS\ECONOMIA y ECONOMIA DE LA
EMPRESA\ECONOMÍA 2011-2012\ECONOMÍA DE LA EMPRESA 2011-2012\Plantilla
temas.dotx
Título:
Asunto:
Autor: JUAN
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 11/07/2011 8:50:00
Cambio número: 11
Guardado el: 18/07/2011 12:18:00
Guardado por: JUAN
Tiempo de edición: 67 minutos
Impreso el: 20/09/2011 0:18:00
Última impresión completa
Número de páginas: 14
Número de palabras: 6.063 (aprox.)
Número de caracteres: 33.349 (aprox.)