



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 28 – MARZO DE 2010

“LA EMPRESA Y SU ENTORNO”

AUTORÍA SANTIAGO QUINTANA LORITE
TEMÁTICA EMPRESA E INICIATIVA EMPRENDEDORA
ETAPA FORMACIÓN PROFESIONAL

Resumen

Cuando un alumno tiene entre sus planes la creación de una empresa, no solo ha de haber definido el objeto empresarial, la forma jurídica o los valores que determinarán su comportamiento empresarial, sino que otro punto fundamental es analizar el entorno en que va a llevar a cabo la actividad empresarial, y es que de ello dependerá directamente el futuro de dicha idea: fracaso o éxito.

Palabras clave

Empresa

Emprendedor

Formación profesional

Entorno

1.-LA EMPRESA Y SU ENTORNO

El objetivo del análisis externo es el diagnóstico de las amenazas y oportunidades que el ámbito exterior a la empresa ofrece para su desarrollo. En este análisis externo, podemos distinguir dos modalidades:

- o Entorno general: hace referencia a todo lo que afecta a la empresa desde un punto de vista global
- o Entorno específico: se identifica con las fuerzas que influyen más directamente en el entorno de la empresa, esto es, en el sector industrial

Por tanto, lo que se pretende con el análisis externo es que el alumnado de Empresa e Iniciativa Emprendedora comprenda las oportunidades y amenazas a las que debe hacer frente la empresa que crea.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 28 – MARZO DE 2010

En una primera aproximación al concepto de entorno, éste se define como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. Esta definición puede delimitarse aún más cuando lo se define como todos aquellos factores externos a la empresa y que ésta no puede controlar pero tiene una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial.

Los factores del entorno pueden influir favorablemente o desfavorablemente, directa o indirectamente en la empresa y, por lo tanto, el alumno o futuro empresario debe adecuar sus estrategias no solo atendiendo a sus capacidades o recursos, sino también a estas circunstancias.

Es necesario hacer saber al alumnado que el análisis de la empresa no es una labor sencilla o poco relevante, sino que todo al contrario, así dicha labor es bastante complicada por diversos motivos:

- ☞ La empresa es un sistema abierto, esto es, influye en su funcionamiento el entorno y viceversa. La empresa se sitúa en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, cultural, social...y ese entorno cambia de forma turbulenta resultando más o menos complejo para unas organizaciones que para otras, esto es, no todos los cambios van a afectar por igual a todas las empresas.
- ☞ La incertidumbre. El ritmo de cambios tecnológicos y la velocidad de comunicación hacen que los cambios sean cada vez más rápidos e importantes; sin embargo, no por ello tiene que dejar de intentar entender el alumnado y emprendedores los factores que pueden influir en la empresa aunque sean difíciles de identificar.
- ☞ La complejidad. El entorno es complejo y se tiende, por naturaleza, a simplificar ese entorno, por lo tanto, el empresario tiende a centrarse en determinados aspectos que pueden que sean importantes en el pasado o en el momento presente y que confirme el punto de vista del directivo pero que probablemente no sean los más adecuados.

Para facilitar esta labor de comprensión y análisis del entorno al alumnado es posible identificar una serie de etapas que facilitan el comprender el entorno de las organizaciones con objetivo de identificar los factores clave, superar la complejidad y poder intentar entender los factores que influyen en la empresa o idea empresarial del alumnado.

Estas etapas son:

1. definir la naturaleza o los factores del entorno en relación a su grado de incertidumbre
2. auditoría de los factores del entorno, esto es, análisis del entorno general de la empresa con el fin de identificar cuáles son los factores del entorno que influyen globalmente en el rendimiento de la organización. Estos factores son:
 - a. políticos-sociales
 - b. económicos
 - c. socio-culturales
 - d. tecnológicos



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

3. estudio del entorno específico de la organización, es decir, la identificación y análisis de los factores que influyen de forma más próxima a la organización: competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutivos, clientes, proveedores (a esto se le denomina las 5 fuerzas de Porter).
4. análisis de la posición competitiva de la empresa o la posición con respecto a las demás organizaciones que compiten por los mismos recursos o por los mismos clientes.
5. amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y el objetivo del análisis del entorno es identificar las oportunidades que ofrece e identificar aquéllas sobre las cuales construir las estrategias de la empresa, y las amenazas que hay que evitar sin perder de vista la limitación de los recursos y capacidad de la empresa.

1.1.- Concepto, naturaleza y tipologías de entorno

Ya habiendo introducido al alumno la importancia del entorno en que se va a situar la empresa, es necesario que profundice en el análisis del entorno para que así a la hora de crear su empresa, tenga las suficientes competencias profesionales para asegurar el éxito de la inversión empresarial.

El entorno general se caracteriza porque afecta a la empresa de forma global creando oportunidades y amenazas bajo ciertas características o tipos de entorno. Estas características son:

- ✓ Grado de estabilidad. El entorno puede ser estable o dinámico, es decir, el entorno está en función de que los factores que lo componen permanezcan estables o no.
Se tratará de un entorno dinámico cuando ocurran cambios, si bien ese dinamismo dependerá de la cantidad, la rapidez y lo impredecible que sean éstos.
Cuanto más estable sea un entorno será más fácil su entendimiento y menos significativos los cambios, ya que el número de variables a tener en cuenta será menor
- ✓ Grado de complejidad. El entorno será simple o complejo, esto es, el entorno está en función de que los cambios sean más o menos comprensibles o requieran conocimientos simples o más complejos.
- ✓ Grado de diversidad. El entorno puede ser integrado o diverso dependiendo del número de variables que lo componen y si son similares o distintas entre sí.
- ✓ Grado de hostilidad. El entorno puede ser favorable y unificante u hostil, situación que dependerá de la mayor o menor velocidad y efecto de sus impactos así como la mayor facilidad o menor facilidad por parte de la empresa para adoptar una respuesta.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

En general, se puede decir que cuanto más dinámico, complejo, diversificado y hostil sea el entorno, habrá más incertidumbre y más difícil será tomar decisiones.

La importancia de conocer el entorno en que opera la empresa es fundamental para el alumnado, ya que de ello dependerá la dirección de su empresa.

Partiendo de estas características, se pueden distinguir tres tipologías de entornos:

- ❖ *Entorno estable*: reúne las siguientes características: estable +seguro +integrado +favorable. Se podría poner de ejemplo al alumno el caso del mercado en la Unión Europea
- ❖ *Entorno reactivo-adaptivo*: sus características son: relativamente estable +algo complejo +diverso +algo desfavorable. Su ejemplo más significativo es el caso de las economías del Este.
- ❖ *Entorno inestable-turbulento*: se caracteriza por: dinamismo +complejo +diverso +hostil. Es el caso de los países sudamericanos.

1.2.- El entorno general de la empresa. Análisis PEST

Para iniciar de manera práctica al alumnado en la elaboración del análisis de su proyecto empresarial, se podría considerar el ámbito territorial o geográfico de la empresa, distinguiendo varios niveles:

- mundial
- área económica
- país
- región
- localidad

La aproximación más importante no será geográfica sino la relativa a los tipos variables que deben considerarse. A estas variables se las denomina dimensiones del entorno. Las dimensiones del entorno son:

- ★ Dimensión político-legal
- ★ Dimensión económica
- ★ Dimensión socio-cultural
- ★ Dimensión tecnológica

El análisis de estas cuatro dimensiones se conoce como el análisis PEST.

Este análisis constituye un elemento bastante útil para usar por el alumnado, ya que resulta en principio sencillo, por lo que inicialmente podrá recurrir a él para comprobar rápidamente el entorno en que va a realizar la labor empresarial.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 28 – MARZO DE 2010

El análisis PEST trata de identificar los factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos que influyen sobre la estrategia de una organización y su rendimiento.

Las influencias más allá del ambiente en que se encuentra la empresa son difíciles de enumerar y, aparte, existen las fuerzas del entorno que son importantes para la empresa, pero pueden que no lo sean para otra.

También, con el tiempo, la importancia de algunos factores puede variar para una misma empresa. En el análisis PEST han de tenerse en cuenta qué factores del entorno afectan a la organización y cuáles con más importantes en el momento actual y en los próximos años.

Con el método PEST se puede recoger mucha información acerca del entorno pero su valor se verá reducido si nos limitamos a obtener un listado de factores. El éxito de este método se basa en la identificación de los factores llamados **generadores, clave de cambio del entorno**, que son aquellas fuerzas que van a influir especialmente sobre la estructura de un sector.

Una vez que se identifiquen esos factores generadores, este análisis ayudará al alumno a examinar las amenazas y oportunidades del microentorno en el que está situado la empresa.

1.3.- El entorno específico de la empresa. Modelo de las fuerzas de Porter

El entorno competitivo de una empresa está constituido por el conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y de sus competidores.

El concepto de entorno competitivo resulta fácil de entender pero el problema surge cuando se intenta delimitar.

En esta línea, se podría definir entorno competitivo como aquella industria o sector industrial en el que un conjunto de empresas desarrollan una misma actividad económica y venden un producto o servicio bien definido o una línea de productos afines.

El alumno cuando cree su empresa deberá conocer los competidores directos con los que se va a encontrar y con los que ha de competir, para lo que deberá definir el sector a que va referido o los productos sustitutivos que presenta.

Para fijar los límites del sector se emplean dos criterios:

- ✎ Criterio tecnológico: que se define desde el lado de la oferta y concibe a una industria o sector como el conjunto de empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de uno o varios productos o servicios.
- ✎ Criterio de mercado: se aplica desde el lado de la demanda y selecciona el conjunto de empresas que fabrica productos que son sustitutivos, próximos unos de otros.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 28 – MARZO DE 2010

Porter define los elementos o fuerzas que componen el entorno competitivo o estructura del sector y que puede agrupar en cinco fuerzas competitivas; el objetivo del análisis de la estructura del sector es poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que el sector ofrece a la empresa y que determina su capacidad para obtener beneficios.

Así, el alumno deberá realizar un estudio de tales fuerzas para comprobar si va prosperar su empresa en ese entorno tan competitivo y va a obtener beneficios suficientes. Por tanto, el alumno y su empresa, para alcanzar el éxito, deberá aprovechar mejor los factores externos favorables y combatir los desfavorables.

Las fuerzas de Portes son:

↳ Competidores potenciales

Las empresas que operan en un sector viven bajo la amenaza potencial del posible ingreso de nuevos competidores en el sector.

Las posibilidades de nuevas entradas en el sector van a depender de tres mecanismos que hacen que la nueva empresa ingrese en el sector en una situación de desventaja con respecto a los competidores. Son:

- *Atractivo del sector*: medido en términos de rentabilidad y beneficio
- *Barreras de entrada*. La posibilidad de que una empresa nueva o competidor entre en un sector depende de un número diverso de variables que provocan la aparición de las denominadas barreras de entrada, que permiten a las empresas ya instaladas en el sector que tengan ventajas sobre sus competidores potenciales. Estas ventajas se traducen en que las empresas entrantes van a incurrir en unos costes que les situarán en una posición desventajosa con respecto a las empresas ya instaladas
- *Reacción de los competidores establecidos*. En la medida en que los competidores actuales sean capaces de desarrollar una reacción fuerte tenderán a disuadir al resto de los competidores potenciales. Se podrían señalar unos indicadores de alta probabilidad de represalia como la experiencia histórica de respuesta, la existencia de empresas establecidas con fuertes recursos para poder defenderse, las empresas comprometidas y el lento crecimiento del sector.

↳ Rivalidad entre competidores actuales

La rivalidad entre los competidores de un sector se manifiesta en la lucha por conseguir una posición en el sector y para ello utiliza distintas tácticas, como competencia en los precios o campañas publicitarias.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

Una fuerte competencia entre las empresas del sector, cuando éstas son numerosas y sus productos poco diferenciados, conduce a una reducción de los precios y, por tanto, de los beneficios haciendo que el sector sea poco atractivo.

Por el contrario, si en el sector existen pocas empresas y los productos están diferenciados, se puede producir un incremento de los precios que dé lugar a un aumento del beneficio y, por tanto, se convierta en un sector atractivo.

↳ Productos sustitutivos

Son aquellos que satisfacen las mismas necesidades o que desempeñan las mismas funciones desde el punto de vista del cliente que los productos que ofrece el sector.

La existencia de productos sustitutivos limita las posibilidades de un sector.

El grado de presión de los productos sustitutivos va a depender en gran medida del grado de diferenciación de los productos del sector. Los productos sustitutivos hacen que disminuya el atractivo de un sector a medida que incrementan su presencia en el mismo

Las formas de sustitución de un producto son:

- Sustitución de un producto por otro con una misma función ampliada
- Sustitución de un producto por otro reciclado
- No utilizar nada

Un producto sustitutivo es peligroso en un sector cuando:

- Manifiesta una buena relación calidad-precio en comparación con el producto o servicio que ofrece el sector
- Son fabricados por sectores que obtienen márgenes elevados, lo que significa que pueden entrar en el sector a bajo precio
- Responden mejor a las necesidades de los consumidores que los productos que ya existían con anterioridad en el mercado
- Incorpora obsolescencia a los productos del sector
- No suponen costes de cambio o éstos son bajos para los clientes

↳ Poder de negociación de los clientes y proveedores

Los factores que explican el poder de negociación de proveedores y clientes son similares y están vinculados a la relación proveedor y ente.

Ambas fuerzas: proveedores y clientes, pueden considerarse como las dos caras de una misma moneda ya que una empresa es proveedor y cliente al mismo tiempo.

Los proveedores pueden hacer efectivo su poder sobre las empresas del sector, incrementando los precios o reduciendo la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Del mismo modo, los clientes pueden forzar los precios a la baja, exigir más calidad en los productos o un mejor servicio.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 28 – MARZO DE 2010

La utilización del poder de negociación, tanto por el lado del proveedor como del cliente, puede exprimir la rentabilidad de un sector. Por lo tanto, el atractivo del sector disminuirá, ya que la rentabilidad disminuye.

Los factores más importantes que afectan al poder de negociación del cliente y proveedores son similares pero actúan en sentido opuesto y estos factores pueden resumirse de la siguiente forma:

- *Grado de concentración con respecto al sector:* los proveedores concentrados aumentan el poder de negociación. El poder de negociación de los clientes aumenta cuando están concentrados.
- *Grado de transacciones realizadas por la empresa:* el poder de negociación del proveedor aumenta cuando la empresa compra pequeños volúmenes. El poder de negociación se incrementa cuando los clientes compran grandes volúmenes
- *Grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción:* el poder de negociación del proveedor aumenta cuando la empresa adquiere un producto único y diferenciado. El poder de negociación del cliente aumenta cuando adquiere productos no diferenciados.
- *Costos de cambio del proveedor:* el poder de negociación del proveedor aumenta cuando hay altos costes. El poder de negociación del cliente aumenta cuando los costes de cambio son bajos.
- *Amenaza real de integración hacia delante (asegura venta) y hacia atrás (asegura suministro):* el poder de negociación de los proveedores disminuye cuando existe amenaza real de integración hacia atrás y en caso de hacia delante, el poder aumenta. El poder de negociación de los clientes aumenta en la amenaza de integración vertical hacia atrás.
- *Existencia de productos sustitutos:* el poder de negociación de los proveedores aumenta cuando no hay productos sustitutos. El poder de negociación de los clientes aumenta cuando sí hay productos sustitutos.
- *Almacenabilidad del producto:* el poder de negociación de los clientes aumenta cuando el producto no puede almacenarse. El poder de negociación del proveedor aumenta cuando el producto es almacenable.
- *Grado de importancia del producto o servicio para el cliente:* el poder de negociación de los proveedores aumenta cuando el producto es importante.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

El poder de negociación de los clientes aumenta cuando el producto no es importante.

- *Nivel de información que tiene una de las partes en relación a la otra:* el poder de negociación de los proveedores aumenta cuando tiene información. El poder de negociación del cliente aumenta cuando tiene información.

A pesar de la importancia de este método, hay que hacerle saber al alumno, que dicho método presenta tres inconvenientes:

- * No todas las fuerzas tiene la misma importancia y hay que conocer cuáles de ellas influyen decisivamente en el atractivo del sector.
- * Representa una imagen estática de la competencia en el sector en el momento del análisis y no recoge las tendencias o cambios que pueden producirse e el futuro.
- * Da una importancia excesiva a la estructura del sector para explicar la rentabilidad de la empresa y en la realidad se observa cómo empresas que pertenecen a un mismo sector obtienen niveles de rentabilidad distintos.

2.- BIBLIOGRAFÍA

- ☒ **BUENO CAMPOS, E.** (1993). *Curso básico de Economía de la empresa*. Madrid: Editorial Pirámide.
- ☒ **BUENO CAMPOS, E.** (1996). *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Editorial Pirámide.
- ☒ **MINTZBERG, H.** (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel Economía.
- ☒ **NAVAS LÓPEZ, E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.** (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (segunda edición). Madrid: Editorial Civitas.

Autoría

- Nombre y Apellidos: **SANTIAGO QUINTANA LORITE**
- Centro, localidad, provincia: Granada
- E-mail: santiaguillo30@hotmail.com