

# TEMA 3: El entorno 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.

## 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.

## CONCEPTOS P.AU.

13. Entorno general.
14. Entorno específico.
15. Estrategia de Liderazgo en costes.
16. Estrategia de Diferenciación.
17. Estrategia de Concentración o Especialización.
18. Análisis DAFO.
19. Análisis de las Fuerzas Competitivas o Análisis Porter.

### 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 del mismo para identificar a tiempo las repercusiones que tiene en ella. Así, este análisis le permitirá:

- 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 las empresas.

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. EL ENTORNO POLÍTICO, TECNOLÓGICO, ECONÓMICO Y SOCIAL.

Llamamos entorno general de la empresa a los factores que reflejan las tendencias de la realidad exterior de la empresa y afectan a todas las empresas en mayor o menor medida.

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 en ellos elementos como:

- a) **El sistema institucional.** Influirá decisivamente en la empresa el grado de poder e influencia que tenga cada uno de los niveles del Estado en las empresas.
- 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 caracterizado por 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 (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 correspondientes Boletines Oficiales (BOE o 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 y 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 ya que según el concepto que se tenga de estos aspectos, se potenciarán más o menos.

Debe destacarse la importancia que actualmente tienen el medio ambiente y los valores ecológicos implicando directamente a las empresas, las cuales tienden a elaborar políticas de cambio (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 medio ambiente del uso de bolsas de plástico. Carrefour logra repercutir parte de sus costes a los consumidores apoyando su argumento en el respeto del entorno, en la actualidad otros grandes almacenes cobran por las bolsas que facilitan el consumidor (Mercadona, Eroski, el Árbol...)

- 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 (recomendadas por asociaciones de consumidores). Ante esta situación marcas consolidadas han contraatacado emitiendo anuncios en los se hacen valer y resaltan su calidad y diferenciación (marcas del fabricante)

**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 centra 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 y adoptados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir, mejorando productos o procesos de producción y aumentando así el valor creado. Las empresas que se incorporen al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán. Entre los factores tecnológicos 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.

Por ejemplo, en medicina se está utilizando la nanotecnología en las prótesis ortopédicas. En transporte se han desarrollado trenes de alta velocidad que permiten reducir el tiempo de viaje. En telecomunicaciones y medios informáticos encontramos el uso de fibra óptica para transmitir datos a alta velocidad, PDA's, iPods, Tablet, teléfonos móviles con conexión a Internet...

**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 el **gasto público**. Una política expansiva el Estado deberá aumentar los gastos públicos para aumentar la capacidad de consumo de las unidades familiares que permita un aumento de la demanda agregada, esto dará lugar a un aumento de la demanda de bienes y servicios ofrecidos por las empresas y puede provocar un aumento de la inversión y como consecuencia de todo ello aumento de la producción y del empleo), además el Estado para llevar a cabo sus planes de consumo demandará los servicios del sector privado, además, de una forma indirecta, hará que la renta de muchos particulares aumente, aumentando, por lo tanto, la capacidad de consumo de los mismos (por ejemplo parados). Si la política es restrictiva y el gasto disminuye ocurrirá el proceso contrario.
- Decisiones sobre los **impuestos**. Si se lleva a cabo una disminución de los impuestos se producirá un aumento de los beneficios de las empresas y un aumento de la capacidad adquisitiva de los ciudadanos, y, por tanto, un aumento

de la inversión, lo que puede provocar un incremento de la producción y del empleo y 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 aumentan 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 productivos por la inflación, los productos finales obtenidos serán más caros, por tanto, las empresas de aquellos países que tengan una 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 determinados bienes y a cuánto podrán venderlos, 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 de ellas la repercusión en la actividad económica y en las empresas será diferente. Sus fases y repercusiones se pueden resumir así:

- *Depresión o fondo:* Punto mínimo del ciclo económico. Se produce una disminución de las ventas y por tanto de los beneficios de la empresa, a causa de la disminución en la demanda. La empresa intentará reducir los costes de producción, principalmente la mano de obra, además si bajan sus ventas, va disminuir su capacidad productiva y es posible que despida a parte de sus trabajadores. Se produce un aumento del desempleo.
- *Recuperación o expansión:* En esta fase se produce un aumento de los gastos, aumento 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. Además si suben las ventas, la empresa aumentará su capacidad

productiva y es posible que necesite contratar a más trabajadores. Aumenta el empleo.

- *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*: Las rigideces de la fase anterior rompen con el crecimiento de la economía y comienza esta fase descendente del ciclo. Al disminuir las ventas, los beneficios caerán, se producirá una disminución de las inversiones y algunas empresas empezarán a quebrar ya que la capacidad productiva no usada aumentará, aumenta el desempleo. Esta dinámica de recesión conducirá a un periodo de depresión generalizada que llevará de nuevo a la 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. Permitted que el área comercial fuera mayor, aumentando la competencia. El Banco Central Europeo fija además los tipos de interés y los tipos de cambio.

### 3.3. FACTORES DEL ENTORNO ESPECÍFICO. ANÁLISIS DE PORTER Y DAFO

Llamamos entorno específico de la empresa al 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 así 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.

**M. 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 entre las empresas en un sector.

Esta herramienta permite analizar las oportunidades y amenazas del sector en el que actúa una empresa, pudiendo determinar la situación actual en la que se encuentra dicha empresa y las estrategias a adoptar.

Las cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de rivalidad en un sector son:

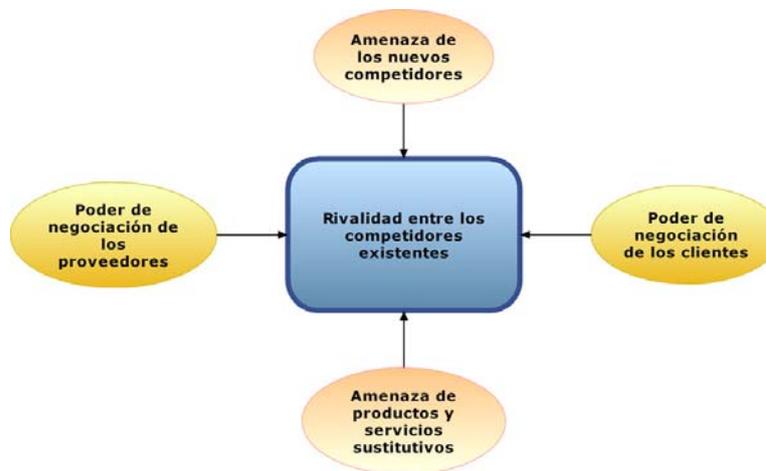
- 1) Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.
- 2) Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 3) Amenaza de productos sustitutivos.
- 4) Poder negociador de los proveedores.
- 5) Poder negociador de los clientes.

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

Conforme la rivalidad entre los competidores aumenta y no hay posibilidades de crecimiento del sector, las empresas sólo crecerán atrayendo clientes de la competencia para aumentar su cuota de mercado mientras que disminuye la de las otras. Estas tienen menos posibilidades de obtener beneficios y por lo tanto el sector en el que actúan es menos

atractivo.

Esta 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 empresas competidoras y dan lugar a la puesta en marcha por parte de las empresas 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, por un lado, 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 deberán incurrir en gastos adicionales, como campañas publicitarias, reestructuración de su red de transportes, inversiones, etc.

La amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector depende de:

- a) **Barreras para la entrada.** Tales como la necesidad de grandes inversiones para instalarse.
- b) La dificultad de acceso a canales de distribución, el know-how necesario, la diferenciación del producto, los requisitos exigidos por la Administración...
- c) **Reacción esperada.** La reacción que las nuevas empresas esperen que tengan las empresas ya instaladas, de cara hace más difícil su entrada o permanencia en el sector afectará también a la posibilidad de nuevos ingresos.

Por ejemplo, sector de la telefonía móvil se puede considerar como oligopolio dominado por Movistar, Vodafone y Orange, la competencia ha aumentado al permitir el gobierno la entrada de nuevos operadores virtuales como Carrefour, Eroski, Yoigo etc.

## 3.- Amenaza de productos sustitutivos.

La aparición de productos sustitutivos en el mercado aumentará la competencia y puede hacer que los precios bajen para hacer frente a la competencia y por lo tanto baje también la rentabilidad del sector.

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 de los ya 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 ofrecido por el proveedor.

**e) Que los productos del grupo proveedor están 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 anteriormente 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 muchos ramos, como es el caso de sectores con escasez de mano de obra o de mano de obra muy especializada o fuertemente sindicalizada.

## 5- Poder negociador de los clientes.

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

**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 el cliente y más transparente consiga que el mercado sea para él, podrá conseguir mejores condiciones de compra.

#### **EJEMPLO de análisis PORTER en la industria de la distribución de productos textiles**

El sector de la distribución de productos textiles se refiere a todas las empresas que comercializan prendas de vestir, cualquiera que sea su forma. Las principales características de cada una de las cinco fuerzas serían las siguientes:

**a) Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.** El número de competidores es muy elevado y el ritmo de crecimiento del sector es reducido ya que está en fase de madurez. Las barreras a la entrada o salida son escasas ya que las inversiones necesarias son fácilmente reconvertibles y los costes de despido del personal son reducidos porque la mayoría es empleo temporal. El grado de diferenciación de los productos en cuanto a calidad no es apreciable, por lo que la elección de los consumidores se basa en precio y marca. Si los gustos o modas de los consumidores varían las empresas pueden sufrir deseconomías de escala y a nivel nacional los costes de fabricación y materias primas son elevados.

**b) amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado textil español no está saturado por lo que puede ser un mercado interesante para empresas multinacionales, además no existen barreras a la entrada (reducido coste de apertura de nueva tienda, capital necesario para funcionar es escaso, no existen restricciones administrativas) y la reacción de los competidores existentes ante nuevas entradas es mínima. Habría que destacar la entrada en este sector de distribución textil de las llamadas tiendas "chinas" que ofrecen productos textiles a bajos precios, en la actualidad hay tiendas especializadas solo en ropa, con nuevos y modernos diseños, así como su exposición en las superficies comerciales, dejando atrás establecimientos en los que ofrecen todo tipo de artículos, como si fueran grandes almacenes en una única superficie, sus productos son de precios muy bajos con los que es imposible competir en precios, aunque el consumidor percibe estos productos como de baja calidad.

**c) Amenaza de productos sustitutivos.** A la hora de satisfacer nuestra necesidad de vestirnos, únicamente utilizamos ropa por lo que no existen productos sustitutivos. Además si la ropa de vestir es utilizada como producto de distinción, moda, diseño... se hace imposible la existencia de productos sustitutivos. No obstante, como el sector se puede segmentar de manera importante aparecen distintas alternativas de productos y por tanto de amenazas de productos sustitutivos.

**d) Poder negociador de los proveedores.** Existen multitud de proveedores por lo que el cliente puede presionar e imponer sus condiciones. Para los proveedores, los grandes almacenes son clientes importantes por el volumen de pedidos que les pueden demandar ya que los productos son no perecederos y de fácil almacenamiento. La amenaza de integración hacia delante de los proveedores no es elevada.

**e) Poder negociador de los clientes.** Los clientes del sector son muy numerosos y no organizados para defender sus intereses. Además el volumen de compra de estos clientes es escaso ya que el cliente es el consumidor final y no hay riesgo de integración vertical hacia atrás. La demanda de los clientes va en función de las modas pudiendo esto influir en su poder a la hora de demandar determinados productos.

## **EL ANÁLISIS DAFO**

Acronimo de **DEBILIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS y OPORTUNIDADES** (SWOT en inglés: Strengths, Weakness, Oportunities and Tretas), es una especie de "CONOCETE a TI MISMO" empresarial. Analiza tanto el entorno interno como externo. Se

realiza en todo tipo de proyectos empresariales: creación de nuevas empresas, lanzamiento de productos, planes de mejora....

En la matriz DAFO se representan los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización y las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en el entorno.

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. Las empresas deben identificar dentro de sí mismas, qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores. Deben compararse con el ambiente competitivo que rodea a nuestra empresa. Cada empresa ha de decidir cuáles son las variables (factores críticos de éxito -FCE-) apropiadas a utilizar según los mercados y segmentos en los que compete.

- ✓ 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.

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.
- 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.

Las **Oportunidades y Amenazas (análisis EXTERNO)** son siempre aspectos relativo 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.

Trata de hacer una REFLEXION previa ante un problema, escribiendo las conclusiones en un formato organizado, normalmente en una cuadrícula, y sin mucho detalle, de forma esquemática. 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
<b>Oportunidades (O)</b>	Estrategias <b>OFENSIVAS</b> (O/F) * Se usan las fuerzas del listado F para aprovechar las Oportunidades (O)	Estrategias <b>DE REORIENTACIÓN</b> (O/D) * Se superan las Debilidades (D), aprovechando las Oportunidades (O)
<b>Amenazas (A)</b>	Estrategias <b>DEFENSIVAS</b> (A/F) * Se evitan las amenazas (A) con las Fuerzas (F)	Estrategias <b>DE SUPERVIVENCIA</b> (A/D) * Se busca reducir las Debilidades (D) y eludir las Amenazas (A)

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 provienen 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 1:** MATRIZ DAFO (tomado de emprender-en-aragon.com)

		Puntos Fuertes	Puntos Débiles
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propiedad de patente</li> <li>○ Personal motivado</li> <li>○ Bajo nivel deudas a corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Competencia del sector muy alta</li> <li>○ Poco capital</li> <li>○ Dificultades de distribución</li> </ul>
Oportunidades	Estrategias F/O	Estrategias D/O	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crecimiento del sector</li> <li>○ Abaratamiento de tipos de interés</li> </ul>	<p>Aumentar la capacitación profesional de los recursos humanos</p>	<p>Alianzas con competidores en sectores parciales frente a terceros competidores, considerando la posibilidad de reacción de una nueva sociedad</p>	
Amenazas	Estrategias F/A	Estrategias D/A	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crecimiento competencia</li> <li>○ Los envases que usa no son biodegradables</li> </ul>	<p>Desarrollar un departamento de investigación de reciclaje</p>	<p>Creación de una joint-venture con una empresa (ajena al sector) que disponga de buena estructura de distribución, pero que no le saque todo el rendimiento posible</p>	

**EJEMPLO 2 (consultora TATUM)** Análisis DAFO para ARDOA, empresa dedicada a la elaboración de vinos con Denominación de Origen (D.O.) de Navarra.

**Debilidades**

- Ventas escasas en las zonas de más importancia, y casi nulas en otras.
- El nombre ARDOA genera rechazo: tiene connotaciones de fabricación industrial.
- Red de distribución pequeña, desorganizada. Zonas de gran consumo desatendidas.
- Excesivamente volcados en un segmento, que deja poco margen y tiende a la baja.
- Muy poca implantación en el canal Alimentación.

**Amenazas**

- Existen 3 Bodegas que copan el Mercado de vinos de Navarra, que son más fuertes.
- Mala imagen del vino por parcialidad en campañas antialcohol, etc., y cambio de hábitos del consumidor.
- El consumo de vinos populares ha descendido, y son el 76% de sus ventas.
- Los jóvenes todavía consumen poco vino.
- Subida de precio del vino en general, superior a otras bebidas sustitutivas.

**Fortalezas**

- El rosado de ARDOA, es considerado por los prof. de la distribución como buen vino.
- Labor efectiva de la delegación de Madrid y de los distribuidores de Valencia. La distribución considera satisfactoria su relación con ARDOA, y valora su gestión.
- La presentación de los vinos ARDOA es considerada correcta e incluso atractiva.

**Oportunidades**

- Los rosados navarros son considerados los mejores de España después de los riojas.
- Los vinos de Navarra han aumentado sus ventas en un 2,1%.
- Auge de la D.O. en "el tapeo" y en los restaurantes.
- Los precios de los vinos de D.O. Navarra son muy competitivos.

## EJEMPLO Análisis DAFO del periódico "GACETA UNIVERSITARIA" (Unidad Editorial)



**Fundada** en 1991, edita Unidad editorial S.L.U., 9 empleados (7 redactores y 2 jefes).  
**Difusión según OJD<sup>5</sup>** : Semanario gratuito, 128.267 ejemplares en España y 16.471 edición de Levante. 445.000 lectores.

**Ediciones:** Cinco por todo el país: Centro, Norte, Andalucía, Cataluña y Levante.

**Público objetivo:** 1,5 mill. universitarios e incluso recién titulados y preuniversitarios.

**Filosofía editorial:** Sin ideología marcada, aunque pertenece al grupo RECOLETOS (derecha política). El público al que se dirige es heterogéneo, entre los universitarios

hay ideas muy diferentes. La filosofía del medio es suministrar información académica y ocio para el público universitario, con un reparto de contenidos equitativo en cuanto a informar, formar y entretener.

**Diseño y contenidos** Información académica (becas, estadísticas y noticias universidad), noticias actualidad del mundo universitario y ocio (música, deporte, cine y fiestas). Incluye secciones erasmus, entrevistas, noticias locales, tablón anuncios, ocio y deportes. Predomina información visual. Todas las noticias van con grandes fotos/gráficos. La publicidad ocupa gran parte. Todo a color.

**Medios de promoción:** Ninguno específico. Se deposita gratuitamente en universidades.

**Competencia:** "Eccus" y "M25", quincenales universitarios y los gratuitos generales (20 minutos, adn,...)

**Lanzamiento Web** 'gacetauniversitaria.es', "pensada para entretener, informar y conocer gente. No es información puramente académica". Su director dice que "nos dirigimos al joven en un 70%, y al estudiante en un 30%". Incluye actualidad del sistema de enseñanza (trapos sucios, antibolonia, becas...), ocio (música y cine), tecnología (gadgets), canal de participación ("kedadas"), consultorio de sexo,...

### ANÁLISIS DAFO de la GACETA UNIVERSITARIA y ESTRATEGIAS posibles:

Matriz DAFO	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
y ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Periódico gratuito universitario</li> <li>○ Temas interés universitario y juvenil</li> <li>○ Anuncios de trabajo para titulados</li> <li>○ Ediciones diferenciadas (5 zonas y en castellano y catalán)</li> <li>○ Página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se centra en vida universitaria, poco en futuro laboral</li> <li>○ Entrevistas no realizadas en profundidad</li> </ul>
Oportunidades	Estrategias F/O	Estrategias D/O
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Público objetivo busca publicaciones fácil de leer</li> <li>○ No gasto en prensa escrita</li> <li>○ Crisis</li> </ul>	<p>Aumentar la difusión y frecuencia del periódico.</p> <p>Desarrollar temas de interés de los universitarios. Ideas "anticrisis". Más imágenes, ...</p>	<p>Ampliar punto de vista de la publicación a temas de interés futuro para los universitarios.</p>
Amenazas	Estrategias F/A	Estrategias D/A
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Disminución público objetivo (40.000 universitarios menos entre 2004-2007)</li> <li>○ No interés por prensa escrita</li> <li>○ Aumento de la competencia</li> <li>○ Dificultad captar publicidad</li> </ul>	<p>Ampliar el público objetivo dirigiéndolo a titulados superiores de ciclos formativos.</p>	<p>Entablar cooperación con otros medios de prensa escrita gratuita.</p>

<sup>5</sup> OJD: Oficina de la Justificación de la Difusión. Empresa española encargada del control de la tirada de publicaciones impresas (revistas, diarios) o medios de comunicación por Internet.

Lee el artículo siguiente sobre el análisis DAFO:

[UNIDAD3\dafo.pdf](#)

### 3.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.<sup>1</sup>

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

- **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.
- **Diferenciación:** La empresa intenta conseguir alguna diferencia en cualquier aspecto importante del bien o servicio y deseado por el comprador, lo que permite elevar el precio y el margen de beneficio. Si la empresa es capaz de ofrecer el bien o servicio que sea valorado por los clientes se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación podrá conseguir una mayor fidelización de los clientes dispuestos a pagar más por un producto o servicio, en lugar del de la competencia que seguramente será más barato
- **Segmentación, enfoque o concentración:** la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación) en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa utiliza la estrategia de concentración si existen segmentos no servidos por la competencia. La empresa se especializa en uno de estos segmentos.

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

## DEFINICIONES CONCEPTOS P.AU.

### 13. Entorno general:

El entorno general es el conjunto de hechos y factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan más o menos directamente a todas las empresas. Son los factores económicos, socioculturales, político-legales y tecnológicos.

### 14. Entorno específico + 19:

El entorno específico está formado por aquellos factores que afectan al sector en el que opera cada empresa y por lo tanto incide directa e indirectamente sobre ellas. Al ser factores cercanos, la empresa puede ejercer algún tipo de influencia.

### 15. Liderazgo en costes:

El liderazgo en costes es una estrategia competitiva basada en producir a un coste más bajo que la competencia manteniendo la calidad del producto. Se puede vender a un precio inferior y se intenta vender más que los competidores y conseguir buena posición en el mercado.

### 16. Estrategia de diferenciación:

La estrategia de diferenciación es una estrategia competitiva basada en conseguir alguna diferencia en el bien o servicio que sea valorado por el consumidor como un bien único. Permite elevar el precio y obtener un mayor margen de beneficio, y si se consigue, los

clientes se fidelizan a este bien o servicio.

**17. Estrategia de segmentación, Concentración o de Especialización:**

Es el uso de estrategias de liderazgo en costes o de diferenciación pero en un ámbito de mercado más reducido, en un segmento. Se emplea sobre todo si existen segmentos no servidos por la competencia.

**18. Análisis DAFO:**

Se corresponde con las siglas Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Las debilidades y fortalezas recogen aspectos internos (negativos y positivos respectivamente).

Las oportunidades y amenazas corresponden a un análisis externo de la empresa.

Se debe hacer un análisis DAFO ante cualquier problema que pueda tener la empresa o al comienzo de la actividad.

**19. Análisis de las Fuerzas Competitivas o Análisis Porter:**

También se denomina Análisis del Núcleo Competitivo de Porter y está formado por las siguientes fuerzas:

1. El grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de aparición de nuevos productos sustitutivos.
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los clientes.

## ACTIVIDADES

1. Busca titulares de prensa, referentes a factores del entorno que influyen en la empresa, indicar el tipo de factor del entorno general o del entorno específico del que se trata explicando de que manera afectan a las empresas.
2. Haz un pequeño informe sobre el efecto que tendría sobre las empresas de tu localidad la construcción de una carretera de circunvalación.
3. Analiza cómo afectaría a las empresas españolas una posible crisis política entre España y USA.
4. Analiza qué factores del entorno juegan a favor y en contra de la implantación generalizada de Internet en las empresas de tu localidad.
5. ¿Con qué factores del entorno se podría asociar la desaparición del IVA para productos de primera necesidad como el pan, la leche, los libros o las medicinas? ¿Qué consecuencias tendría para las empresas esa desaparición? ¿Y la subida del tipo de IVA del 18% al 21 %?
6. Determina la utilidad del análisis DAFO y Porter.
7. Pon ejemplos de factores que podrían influir en el aumento del poder de negociación de los proveedores y de los clientes, así como en el grado de rivalidad entre los competidores actuales.