

BLOQUE PRIMERO

LA EMPRESA. CRECIMIENTO Y SU DESARROLLO

UNIDAD DIDÁCTICA TERCERA

ENTORNO DE LA EMPRESA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

◆ EL ENTORNO DE LA EMPRESA:

Ya vimos en el primer tema, la empresa como un sistema abierto en constante interacción con su entorno. Los resultados de la empresa dependen de un amplio conjunto de factores exógenos que son fuente de oportunidades y amenazas. De ahí que resulte vital para la supervivencia y el éxito de la empresa conocer y anticipar la evolución de su entorno.

■ Planificación estratégica:

La empresa se enfrenta a un entorno que cambia con rapidez, por lo que es necesario detectar estos cambios y adaptarse a ellos.

→ La planificación estratégica tiene como **finalidad adaptar la empresa a los cambios del entorno.**

El origen del término estrategia procede del griego “stratego”, que significa “general” en el sentido de mando militar.

La planificación estratégica está elaborada por la alta dirección, y requiere planificar, adoptar un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado **qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.**

El entorno son los factores externos a la empresa (no controlables) que influyen en su estrategia. Se distingue entre el general y el específico (sector).

Una primera clasificación del entorno, distingue entre **entorno genérico** y **entorno específico**; el primero agrupa a todos los elementos que afectan por igual al conjunto de las organizaciones en un tiempo y espacio dado (por ejemplo, las empresas españolas en el año 2006). Mientras el entorno específico se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre los resultados de un grupo de empresas con características comunes (por ejemplo, las empresas productoras de acero de la Comunidad Europea).

■ Entorno general y entorno específico:

> **Entorno genérico:**

En una economía de mercado, el **entorno genérico** se define por un amplio conjunto de factores económicos, político-legales, socioeconómicos y tecnológicos que delimitan las reglas de juego y el margo general en que las empresas se va a mover.

> **El entorno general se puede dividir en cuatro dimensiones (análisis PEST):**

- Político-legal (regulación, normas, leyes...).
- Económica (renta, desempleo, inflación, tipo de interés...).
- Sociocultural (creencias, valores, actitudes...).
- Tecnológica (innovación, técnicas...).

> **Entorno específico:**

El entorno específico es el sector económico en el que la empresa desarrolla su actividad. **Su análisis es determina las oportunidades y amenazas.**

Hace referencia a los factores del medio ambiente que afectan de forma singular a un conjunto de empresas con características similares y que concurre en un mismo sector de actividad, por ejemplo, las empresas fabricantes de coches que compiten en el mercado español.

■ Los factores del entorno general:

a) Factores económicos:

Entre los factores económicos podemos mencionar: el nivel de desarrollo de la zona en la que se encuentra ubicada la empresa, la disponibilidad de materias primas y de mano de obra adecuada, el tipo de mercado, el nivel de impuestos y la legislación en diversas áreas.

- **El nivel de desarrollo.** Muchos factores ligados a la actividad empresarial dependen del nivel de desarrollo de la zona. Este nivel se manifiesta en la estructura de la red de comunicaciones (carreteras, aeropuertos...), la capacidad adquisitiva de los consumidores, etc.
- **La disponibilidad de materias primas.** La disponibilidad de minerales, productos agrícolas u otros suministros necesarios para producir puede ser decisiva para la empresa productiva.
- **La disponibilidad de mano de obra adecuada.** El elemento humano en la empresa es muy importante. Una empresa que desarrolle productos altamente tecnificados (componentes electrónicos, por ejemplo) necesita mano de obra con una formación determinada que no estará disponible en cualquier zona.
- **El tipo de mercado.** Es un factor determinante porque las decisiones que se toman en el seno de una empresa dependen de si ésta es la única empresa del mercado (monopolio), o si tiene que competir con otras empresas que ofrecen los mismos bienes y servicios, o similares. En el caso de un mercado monopolístico, la empresa dispone de más margen a la hora de fijar los precios de venta, que pueden ser más altos que en una situación de competencia.
- **El nivel de impuestos.** En todos los países, para que el Estado pueda financiar los gastos públicos (educación, sanidad, etc.) se fijan impuestos que, al menos en parte, se recaudan directamente sobre las empresas y suponen un recorte de sus beneficios. En general, un nivel de impuestos alto tiende a desmotivar la actividad empresarial, cuyo objetivo fundamental es la obtención de beneficios.
- **La legislación en diversas áreas.** Según el país en el que se encuentre ubicada la empresa, la legislación será más o menos rigurosa en aspectos como la protección del medio ambiente o los derechos de los trabajadores. Por este motivo, las empresas, según en qué país se establezcan, tendrán costes más o menos altos, derivados de la eliminación de residuos, la instalación de dispositivos anticontaminantes o, en otro orden de cosas, la financiación de la Seguridad Social.
- **Las variables macroeconómicas** de un país, como son los tipos de interés y el tipo de cambio de la moneda, la inflación, el déficit público, el saldo de la balanza comercial y la tasa de paro.

b) Factores políticos:

El poder legislativo de un país fija el marco jurídico en el que las empresas deben desarrollar su actividad. Además, en las economías avanzadas, el Estado efectúa directamente gran parte de la producción de bienes y servicios. Los gobiernos están lejos de cumplir los preceptos del *laissez faire-laissez passer* y en la actualidad intervienen activamente por medio de políticas monetarias y fiscales, así como amplias regulaciones de diferentes mercados como el laboral (por ejemplo, salarios mínimos, ley de huelga, regulación del despido, contratación temporal, etc.) y en los mercados financieros.

Por este motivo hay que considerar diversos factores políticos, como las tendencias ideológicas del gobierno, la estabilidad política del país, las políticas adoptadas por otros países y el nivel de educación y de formación profesional del país.

Las tendencias ideológicas del gobierno. No todos los gobiernos muestran la misma actitud respecto a las empresas. La determinación del nivel de impuestos, la promoción de unas obras públicas concretas o de las empresas que son gestionadas directamente por el Estado, por ejemplo, serán reflejo de la ideología del gobierno.

También dependen del gobierno la legislación sobre impacto ecológico, la Seguridad Social, la organización del mercado laboral, etc.

- **La estabilidad política del país.** La estabilidad política influye de forma positiva en la actividad empresarial, mientras que la inestabilidad tiende a dificultarla. Para que la empresa pueda planificar de manera adecuada su actividad necesita un entorno estable, en el que sea relativamente fácil prever la demanda futura de la producción de la empresa, la oferta de factores productivos y sus precios, y el nivel impositivo. En algunos países, la inestabilidad política es el freno más importante para la actividad empresarial.
- **Las políticas adoptadas por otros países.** En la actualidad, muchas empresas venden su producción en otros países y compran materias primas y máquinas en el extranjero. Por ello, su actividad productiva también se verá afectada por las disposiciones que adopten los gobiernos de los países con los que se relaciona. Cuando un país quiere proteger su producción y mantener precios superiores, pone barreras de entrada a los productos provenientes de otros países. Las organizaciones internacionales, como la OMC (Organización Mundial del Comercio), velan porque esto no ocurra.
- **La educación y la formación profesional.** Si el elemento humano es vital para la empresa, también lo es su grado de formación. En muchos países la educación depende, en gran medida, del Estado o, al menos, se ve afectada por las disposiciones que de él emanan: planes de estudio, horarios, etc. Si el sistema formativo no tuviera en cuenta las necesidades de las empresas, éstas no podrían cubrir adecuadamente determinados puestos de trabajo, con frecuencia los más especializados. Al mismo tiempo, muchas personas no encontrarían trabajo al tener una formación diferente de la demandada por las empresas.

c) **Factores tecnológicos:**

La tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de las empresas. Las tecnologías pueden ser: básicas –se trata de tecnología que cualquier empresa puede utilizar–, **claves** –son tecnologías que no están al alcance de todas las empresas y posibilitan una diferenciación positiva por mayor calidad de los productos obtenidos o porque permiten producir a costes más bajos respecto a los competidores– y, finalmente, las tecnologías **incipientes**, que si bien están en un primer estadio de desarrollo, muestra un alto potencial para convertirse en tecnologías claves del futuro.

El papel de la tecnología es cada vez más importante. Las nuevas técnicas productivas permiten abaratar los productos e incrementar su calidad. Además son un factor importante de competitividad entre empresas y entre países. Este factor se aprecia en unos sectores más que en otros, como el de la electrónica. Sin embargo, sus efectos abarcan todo el tejido productivo.

La informática, por ejemplo, ha pasado en poco tiempo de tener una presencia casi marginal a ser un componente imprescindible de las empresas.

No obstante, su impacto es diferente según la actividad que desarrolle la empresa y los procedimientos de fabricación que utilice.

La actividad de la empresa	Los procedimientos de fabricación
Existen actividades en las que la incorporación de la tecnología en los bienes y los servicios finales es más intensa que en otras.	Algunos procedimientos de fabricación permiten la incorporación de nuevas tecnologías en la producción. Hoy día, las máquinas se ocupan de muchas de las actividades repetitivas que efectuaban las personas en algunos procesos productivos.
No sólo ocurre en la electrónica: en la fabricación de vehículos, por ejemplo, constantemente se desarrollan nuevos sistemas, como dispositivos de freno, medidas de protección de los pasajeros, etc.	Algunas cadenas de montaje de coches están completamente automatizadas. En ellas, la participación humana directa es mínima.
En cambio, hay actividades en las que la incorporación tecnológica es más lenta. Es el caso de la prestación de servicios de carácter personal: hostelería y educación, por ejemplo.	En cambio, en la producción de otros bienes, la incorporación de la tecnología no se da con la misma intensidad.

La globalización de la economía ha hecho que la creación, la transmisión y la difusión de las tecnologías sean cada vez más internacionales. Así, por ejemplo, el número de países que comparten conocimientos técnicos aumenta progresivamente.

Existe un elevado grado de colaboración entre científicos de diferentes nacionalidades: no es extraño que universidades de distintos países colaboren en la investigación para el desarrollo tecnológico. Esta colaboración se ve impulsada a menudo desde los gobiernos. Este fenómeno recibe el nombre de tecnoglobalismo.

Por otro lado, la importancia de contar con un entorno favorable para la creación y el avance de empresas ha favorecido la creación de parques tecnológicos, es decir, polígonos industriales en los que es posible el desarrollo de actividades de producción y de investigación en un entorno asequible y rico en recursos.

d) **Factores socioculturales:**

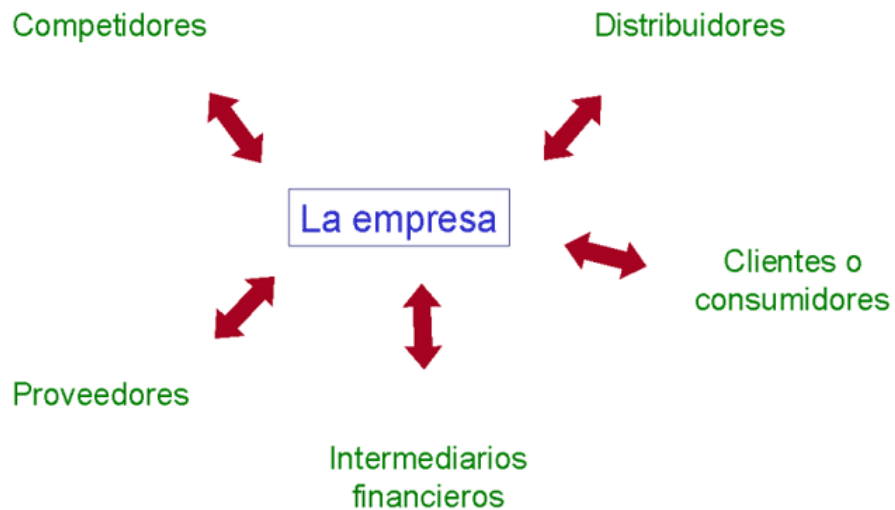
La empresa no es sólo una unidad económica. También es una organización social y, por tanto, su actividad está condicionada por factores sociales como las creencias religiosas, los sistemas de organizarla producción, el sistema educativo, la actitud frente al gasto, el ahorro y el trabajo o la discriminación por razones de sexo o raza, las variables demográficas y la distribución de la renta; todos estos factores afectan cuantitativa y cualitativamente a la demanda de las empresas y a la oferta de trabajo.

- **Las creencias religiosas** ejercen una influencia fundamental en todos los órdenes de la vida y determinan, en gran medida, qué actividades e, incluso, qué actitudes le son permitidas a un individuo.
- **Los sistemas de organización de la producción.** El propio sistema político condiciona, de alguna manera, la forma de actuación de los individuos. En países del antiguo bloque del Este, por ejemplo, en el que durante mucho tiempo no ha estado permitida la iniciativa individual en el campo de la empresa, es relativamente difícil desarrollar una actitud emprendedora.
- **El sistema educativo** es otro factor importante. Éste puede fomentar actitudes creativas entre los alumnos, que favorecen el uso de la lógica y la iniciativa individual, o basarse en el aprendizaje puramente memorístico. Dado que, en la actualidad, la empresa se encuentra en un proceso de cambio constante y que exige la aportación creativa y crítica de sus componentes, elegir un sistema u otro afectará a la actividad empresarial.
- **La actitud frente a los gastos y el ahorro.** En sociedades más orientadas al consumismo, la cantidad y la composición de los bienes y los servicios ofrecidos por las empresas varían respecto a los exigidos por sociedades menos consumistas. Del mismo modo, es distinta la disponibilidad de recursos financieros que la empresa demanda para invertir, ya que éstos provienen del ahorro.
- **La actitud frente al trabajo.** Hoy día, existen algunos empleos que están desprestigiados y son evitados por los individuos, mientras que otros cuentan con gran aceptación. La sociedad manifiesta una cierta tendencia a considerar más dignos los trabajos que implican una tarea intelectual (como los de los medios de comunicación) que los meramente mecánicos.
- **La discriminación por razones de sexo o raza.** En algunos países desarrollados todavía están vigentes sistemas discriminatorios por razones de sexo o raza, o se aprecian los efectos de la discriminación que ha existido en épocas anteriores.

■ **Los factores del entorno específico:**

Constituyen el sector de actividad en que participa la empresa y son, por tanto, los que afectan más directamente. Por ello, la empresa esta obligada a conocer y a tener en cuenta sus cambios.

Entre los factores más cercanos que rodean a la empresa están: Los proveedores y suministradores, los clientes o consumidores, los competidores, y los intermediarios o distribuidores.



◆ EL ENTORNO ESPECÍFICO O SECTORIAL: LA EMPRESA Y EL MERCADO:

En los sistemas de mercado o de economía mixta, el mercado es el ámbito en el que se mueve la empresa y en el que trata de conseguir sus objetivos. De ahí que resulte fundamental para la supervivencia y el éxito de la empresa conocer las características específicas del mercado concreto al que se dirige y anticiparse a su evolución.

■ La orientación al mercado de las empresas:



El mercado determina el resultado económico de las empresas, tanto en lo que concierne a los ingresos por los productos vendidos como el coste de los factores de producción utilizados.

Las empresas van al mercado de factores (productos, materias primas, trabajo, capital, dinero, etc.), compra los recursos necesarios y los transforma en bienes y servicios que vende a los consumidores en el mercado de productos (bienes y servicios).

Los consumidores ofrecen su trabajo a las empresas, por el cual reciben una renta que utilizan para comprar los bienes y servicios que han producido las empresas.

■ Mercado y competencia:

La empresa no depende solo de sí misma. Su actividad se desarrolla junto a otras empresas competidoras que ofrecen productos similares.

Una empresa será más competitiva si, como consecuencia de su mayor eficiencia, consigue ofrecer sus productos a los consumidores con una mejor relación calidad-precio.

La competencia es, por tanto, un mecanismo que asegura que sean empresas más eficientes las que sobrevivan.

Por todo lo anterior, las decisiones que se tomen en una empresa están condicionadas por las actuaciones de sus competidoras.

■ Globalización y competencia:

En la actualidad, la globalización de la economía ha permitido que las empresas amplíen sustancialmente sus mercados geográficos con la aparición consiguiente de nuevos competidores, que hace que empresas muy consolidadas dentro de un mercado desaparezcan como consecuencia de la entrada en el mismo de otra empresa más competitiva.

■ El sector de actividad como marco de la competencia:

Existe un conjunto de factores que se caracterizan por pertenecer al ámbito externo y por ejercer una cercana influencia sobre la rentabilidad u objetivos de la empresa.

En el entorno específico es imprescindible la reflexión sobre el concepto de sector. Con relación a él surgen ciertas preguntas: ¿qué es un sector?, ¿cuándo se incluye una empresa en un sector determinado y no en otro?, ¿puede estar incluida una misma empresa en varios sectores? La respuesta a estas preguntas determinará el criterio de inclusión que se va a aplicar.

La idea más simple de sector industrial está relacionada con el producto o servicio que una empresa fabrica o presta. En este sentido, un sector será un conjunto de empresas que fabrican o prestan el mismo producto o servicio. Pero, ¿qué se entiende por «mismo producto o mismo servicio»? Se habla de que sean «sustitutivos cercanos», pero esto también es un concepto indeterminado y presenta dificultades importantes a la hora de aplicarlo a la realidad.

En definitiva, se trata de encontrar un criterio que indique el grado de desagregación que se va a utilizar. Si dicho grado de desagregación es bajo, se incluirán en el sector empresas muy diversas cuya problemática puede que no sea similar (esta definición de sector no nos vale). y si es demasiado alto nos podemos encontrar, en el límite, con una sola empresa, convirtiendo este análisis en inoperante para el resto de empresas.

En el entorno de la empresa hay que distinguir tres conceptos: **planta, industria y sector.**

- Una **planta** es toda estructura física y organizativa destinada a la producción de un bien o servicio dentro de una gama de cantidades posibles de output o producto. Su sentido económico es más amplio que el de fábrica, pues también incluye cualquier local comercial o de servicios: almacén, una tienda, un taller, etc.
- **Industria** es el conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio. Así, la industria textil está formada por empresas que producen o transforman el tejido.
- **Sector** es todo grupo de industrias con características similares. Así, distinguimos el sector del acero, el del mueble, el textil, el del comercio.

→ Un Sector está formado por todas las empresas que ofrecen productos similares, más o menos diferenciados, y que pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades de los consumidores.

La estructura de un sector viene definida por el número y tamaño relativo de las empresas, la presencia o ausencia de barrera de entrada, las características de los productos en cuanto a su homogeneidad o diferenciación, la tecnología, los costes del producto, etc.

Volumen de negocio
Cantidad global de ventas que genera un sector en un periodo de tiempo determinado
Cuota de mercado
$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Cifra de ventas de la empresa}}{\text{Cifra de ventas del conjunto de empresas del sector}}$
Liderazgo
El liderazgo de un sector lo tiene la empresa que tenga mayor cuota de mercado en él

Todas las empresas que integran un sector ofrecen productos similares, más o menos diferenciados, que se dirigen a un mismo tipo de consumidores. La empresa si quiere sobrevivir y alcanzar sus objetivos deberá competir con sus competidores, intentando diferenciarse de ellos para captar clientes. **Por tanto, el sector de actividad es un marco de referencia para analizar la situación de la empresa respecto a sus competidores.**

■ **Producción del sector y cuota de mercado:**

El concepto de **volumen de negocio o producción** de un sector se refiere a la **cantidad global de ventas que se genera en ese sector en un periodo de tiempo y en un espacio geográfico determinado.**

El anterior concepto puede precisarse para un producto concreto dentro de un mismo sector, o para un espacio geográfico más restringido.

Dentro de la producción global de un sector, la parte que corresponde a una empresa determinada que participa en ese mercado representa la cuota de mercado de esa empresa. **La cuota de mercado** mide, por tanto, la relación que existe, expresada en tanto por ciento, entre la producción de su producto y la producción global del sector.

$$Cuota\ de\ mercado = \frac{Cifra\ de\ ventas\ de\ la\ empresa}{Cifra\ de\ ventas\ del\ conjunto\ de\ empresas\ del\ sector} \cdot 100$$

Tanto la producción de un sector como la de una empresa determinada pueden expresarse en unidades de producto vendidos (zumos, por ejemplo), o en unidades monetarias, multiplicando los productos vendidos por su precio. En este último caso se habla de cifras de ventas, ingresos o facturación de la empresa.

■ **Liderazgo y poder de mercado:**

Dentro de un sector, el líder de mercado es la empresa que tiene una cuota de mercado superior a la de sus competidores.

◆ LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR:

Una vez definido el sector que va a ser objeto de análisis, se explican las distintas variables que se deben tener en cuenta para conocer un determinado sector industrial.



Para interpretar y comprender que ocurre dentro de un sector y cual es su dinámica interna, los economistas analizan las fuerzas competitivas que concurren en él, este análisis se concreta, en una serie de aspectos que ya hemos visto en el apartado uno de este mismo tema. Suele utilizarse el modelo de Michael Porter (1982), cuyo análisis permite identificar las fuerzas competitivas o aspectos esenciales que concurren en el sector. A este método utilizado se suele denominar **las cinco fuerzas competitivas de M.Porter**.

También en este caso, distintos autores plantean **diferentes agrupaciones**. Así, Porter indica que existen cinco fuerzas, a las que denomina «cinco fuerzas competitivas»:

A) **Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter:**

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

➤ **Amenazas de entrada de nuevos competidores :**

Cuanto más competidores existan en un sector industrial, más difícil será obtener una parte de la «tarta». La rentabilidad de las empresas de un determinado sector tenderá a bajar con el ingreso de nuevos competidores. Esta entrada dependerá fundamentalmente de las llamadas «barreras de entrada» que un sector tenga y de la reacción de los competidores que integran el sector. Las barreras de entrada deberán de ser fomentadas y aprovechadas, si son naturales. o creadas de forma artificial por las empresas que ya pertenecen al sector.

Las **barreras de entrada** más frecuentes son:

- **Economías de escala.** Este término hace referencia a las disminuciones en el coste unitario del producto al situarse en la escala o tamaño de la empresa adecuada. Se produce cuando se originan economías o ahorros derivados exclusivamente del tamaño y no de otros factores. Si las empresas de un sector están en la escala o tamaño óptimo y resulta difícil alcanzarlo por las que quieren acceder al sector, ésta será una barrera de entrada importante.
- **Diferenciación del producto.** La posibilidad de que el producto que fabrica el sector sea diferenciable hace que sea más difícil para cualquier empresa entrar en el sector. Es decir, dicho sector tendrá mayores barreras de entrada.

- **Requisitos de capital.** Si las empresas de un sector requieren mayores cantidades de fondos para hacer frente a sus inversiones iniciales, las barreras de entrada serán mayores. Es decir, a mayores necesidades de capital, mayores barreras.
- **Acceso a los canales de distribución.** Cuanto mayores sean las dificultades para acceder a los canales de distribución ya existentes o crear otros nuevos, más difícil será el vender el producto, es decir, mayores serán las barreras de entrada al sector.
- **Ventajas en el coste independientes de las economías de escala.** Existe otra serie de factores independientes del tamaño o escala y que suponen una ventaja en el coste del producto y, por lo tanto, una barrera de entrada. Dichos factores son, entre otros, la tecnología de producción patentada, el acceso favorable a las materias primas, las ubicaciones favorables, los subsidios gubernamentales, etcétera.
- **Política gubernamental.** El Gobierno puede limitar el acceso a determinados sectores o primar la entrada a través de disposiciones o reglamentaciones legales.

➤ **Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales:**

Una mayor rivalidad entre los competidores que existen en un sector hace que tienda a bajar la rentabilidad de las empresas que lo integran, haciéndolo menos atractivo. Entre los factores que hacen que tienda a incrementarse dicha rivalidad figuran:

- **Un gran número de competidores.** Si en un sector existen muchos competidores, dicho sector tenderá a ser menos atractivo.
- **Un crecimiento lento del sector.** Un Sector en el que la demanda esté creciendo con rapidez consigue que ésta vaya por delante de la oferta. La rivalidad entre los competidores será menor que en un sector en donde la demanda esté estancada o decrezca.
- **La estructura de costes.** En un sector en el que los costes fijos o los costes de almacenamiento sean altos en relación con los totales, las empresas tenderán a vender sus productos con una menor rentabilidad para cubrir dichos costes, y ello aumentará su rivalidad.
- **La falta de diferenciación o unos costes cambiantes bajos.** A mayor dificultad para diferenciar el producto, mayor rivalidad entre los competidores. Cuando los productos son apreciados como iguales (no diferenciados), los costes de cambio son menores.
- **La existencia de competidores diversos.** Si en el sector conviven competidores diferentes en función del tamaño (grandes y pequeños), origen (nacionales o extranjeros). etc., ello causará un incremento en la rivalidad.
- **Unos intereses estratégicos elevados.** Un sector puede estar caracterizado porque varias de las empresas que lo integran han adoptado la estrategia de tener éxito al mismo tiempo, lo cual implicará un incremento en la rivalidad.
- **Fuertes barreras de salida.** Las barreras de salida son las dificultades que una empresa tiene para salir del sector y no fabricar o prestar más ese producto o servicio. Cuando dichas barreras son altas, se incrementa la dificultad para salir del sector y, por tanto, aumenta la rivalidad de los competidores existentes, Entre las principales barreras de salida se encuentran la existencia de activos especializados, unos costes fijos de salida elevados, las interrelaciones estratégicas, las barreras emocionales y las restricciones sociales y gubernamentales,

➤ **Amenaza de productos sustitutivos:**

La tercera «fuerza competitiva» es la existencia o no de productos sustitutivos, que está muy relacionada con la innovación tecnológica. Los productos o servicios sustitutivos son aquellos que tienen el mismo uso o parecido, o que satisfacen una misma necesidad (por ejemplo, el azúcar y la sacarina). La presencia de empresas que produzcan este tipo de productos haría descender la rentabilidad de las empresas que integran el sector industrial.

➤ **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.

➤ **Poder negociador 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.

◆ EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: EL MÉTODO DAFO:

El análisis estratégico, su objetivo es desarrollar la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Acrónimo de DEBILIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS y OPORTUNIDADE (SWOT en inglés: Strengths, Weakness, Oportunities and Tretas), es una especie de “CONOCETE a TI MISMO” empresarial. Se realiza en todo tipo de proyectos empresariales: creación de nuevas empresas, lanzamiento de productos, planes de mejora, Hoy en día se emplea más que el otro tipo de análisis empresarial más común y que se trato en el anterior apartado, el del “Núcleo competitivo” de M. Porter

Misión: ¿Para qué existimos?

Visión: ¿Cómo queremos ser en unos años?

Valores: ¿En qué creemos y cómo somos?

➤ Misión, visión y objetivos:

La misión es una declaración de principios, la razón que justifica la existencia de la empresa. Forma parte de su cultura, su sistema de valores y creencias. **La visión** define y describe la situación futura que desea tener. **Los objetivos** son las guías para poder cumplir la misión.

■ Análisis interno:

- ✓ **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.

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 juegan generalmente a presente. 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.

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.

■ Análisis externo:

- ✓ **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.

Estas 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:

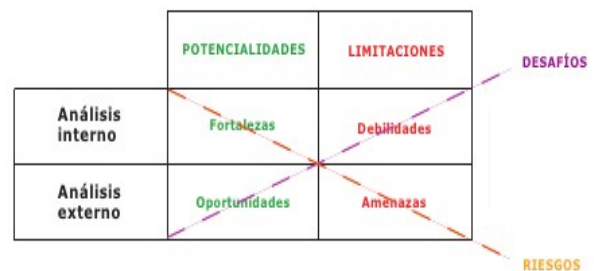
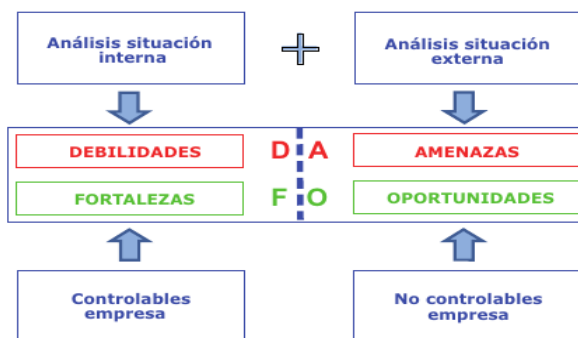
- Aspectos legislativos (regulaciones, necesidad de homologaciones).
- Aspectos socioculturales (hábitos de vida, modas).
- Aspectos demográficos (evolución de la pirámide de población, aspectos migratorios).
- Aspectos económicos (renta disponible, etc.).
- Aspectos políticos (liberalización del comercio, 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).

■ **La matriz DAFO:**

El **análisis DAFO** muestra las conclusiones del análisis interno y externo.

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

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"> ○ Competencia del sector muy alta ○ Poco capital ○ Dificultades de distribución
Oportunidades	Estrategias F/O	Estrategias D/O	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento del sector ○ Abaratamiento de tipos de interés 	Aumentar la capacitación profesional de los recursos humanos	Alianzas con competidores en sectores parciales frente a terceros competidores, considerando la posibilidad de reacción de una nueva sociedad	
Amenazas	Estrategias F/A	Estrategias D/A	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento competencia ○ Los envases que usa no son biodegradables 	Desarrollar un departamento de investigación de reciclaje	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	

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.

◆ **LA ESTRATEGIA COMPETITIVAS DE LA EMPRESA:**

La empresa ha de marcar el camino para alcanzar su misión y objetivos: escogerá la estrategia competitiva, diseñará su desarrollo y definirá su método de crecimiento.

→ **La estrategia competitiva** es la forma en que se enfrenta a sus competidores en la búsqueda de una posición competitiva favorable en su sector.

Las estrategias se alcanzan desarrollando **ventajas competitivas**.

El análisis de las fuerzas competitivas ayuda a descubrir cuáles son las claves de un sector, pero lo que hace que una empresa aproveche o no esos condicionantes es su estrategia competitiva.

■ **El plan estratégico:**

Formular la estrategia de una organización implica una serie de pasos:

- 1) **Determinar en que situación estamos**, es decir, conocer los datos de partida, diagnóstico de la situación actual. Para ello podemos utilizar la matriz de DAFO o el modelo de Porter, ya comentado.
- 2) **Determinar objetivos y metas**, es decir dónde queremos llegar.
- 3) **Establecer por dónde queremos ir**. Como existe varios caminos o estrategias posibles, habrá que **elegir la estrategia competitiva de la empresa**.
- 4) **Establecer cómo llegar, cuándo y con qué recursos**. Una vez elegida la estrategia hay que implantarla mediante planes parciales para las distintas áreas de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos y metas. Estos planes deben recoger los recursos que se destinan (presupuestos) y las responsabilidades (cómo y quién los ejecutan)
- 5) **Controlar cómo vamos** durante el proceso de implantación de la estrategia. Es decir, **controlar** si vamos por buen camino o si hay desviaciones.

■ **La elección de la estrategia:**

Las empresas toman decisiones de diferente naturaleza a partir de la información y recursos disponibles y en función de los objetivos a alcanzar.

Una diferenciación importante consiste en distinguir entre decisiones **estratégicas, tácticas y operativas**.

Las decisiones estratégicas normalmente implican asignación de recursos importantes con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la empresa, se trata de decisiones no estructuradas o programadas con alta complejidad e incertidumbre. Mediante este tipo de decisiones las empresas buscan la adaptación al entorno en las mejores condiciones posibles. En caso de error, los efectos pueden ser muy negativos y difíciles de subsanar.

Las decisiones tácticas se encuadran en un segundo nivel, su objetivo es movilizar recursos en la empresa para desarrollar las decisiones estratégicas.

Las decisiones operativas se caracterizan por rutinarias y repetitivas, lo que permiten su programación, y en caso de desviaciones o errores se pueden corregir rápidamente.

El contenido de las decisiones estratégicas se relacionan (Johnson y Scholes, 1993) en:

- Primer lugar con la amplitud de las actividades de la empresa. En qué negocios se compete, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma (estrategia corporativa).
- Segundo lugar, la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno; ello requiere conocer las oportunidades y amenazas del mismo (análisis externo) y valorar los puntos fuertes y débiles de la empresa (análisis interno). Es decir, realizar el análisis DAFO ya visto anteriormente.

La empresa define en primer lugar su estrategia (Ex-ante); dicha estrategia está condicionada por la estructura del mercado donde compete o piensa entrar a competir y por los recursos de que dispone (capacidades tecnológicas, organizativas y recursos financieros).

La estrategia definida, una vez desarrollada por la empresa, genera la respuesta positiva o negativa del mercado. El mercado actúa como un test que dictamina ex-post la validez de las decisiones efectuadas, lo cual depende no solo de nuestras decisiones sino de las decisiones tomadas por los competidores, y el grado de acierto al inferir otros determinantes estructurales del entorno.

Los beneficios obtenidos en el pasado, junto a la valoración de los mercados financieros acerca de los beneficios futuros, determinan los recursos disponibles al alcance de la empresa (tanto internos como externos).

El ciclo se cierra mediante la reinversión de los recursos para hacer viables las estrategias futuras. La actividad de la empresa puede entenderse como un ciclo ininterrumpido de generación de recursos, inversión de los mismos mediante una estrategia y cosecha de resultados, a través de la cual la empresa consigue beneficios y crecimiento o bien incurre en pérdidas y acaba desapareciendo como tal empresa.

■ **Ventajas competitivas y estrategia de empresa:**

La estrategia competitiva de la empresa persigue la búsqueda de una posición favorable en un sector determinado. Eso se logra a través de algún tipo de ventaja (ventaja competitiva) que permita a la empresa obtener mejores resultados que sus competidores.

La empresa mediante su actividad crea valor para sus clientes, valor que se refleja en el precio que éstos están dispuestos a pagar por el producto o servicio recibido.

En función de la eficiencia productiva la creación de valor conlleva un coste, un coste que debe ser inferior al valor creado para que la empresa pueda sobrevivir.

Estas actividades, creación de valor, a un coste, deberá ser analizado en términos relativos a los resultados de nuestros competidores actuales y potenciales.

La empresa elige en primer lugar **un segmento de clientes** a los que quiere llegar con su oferta, en función de sus capacidades y limitaciones. **En segundo lugar, la posición competitiva de nuestra oferta va a depender de dos dimensiones claves, el grado de diferenciación** en relación a nuestros competidores y el **grado de eficiencia relativa (los costes)**.

		Ventaja competitiva	
		Coste	Diferenciación
Ámbito competitivo	Industria	Liderazgo en costes	Diferenciación de productos
	Segmento	Enfoque o segmentación de mercados	

Estrategias competitivas (Porter 1982)

➤ **Estrategia de liderazgo en costes:**

La estrategia de liderazgo en costes consiste en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto a una calidad aceptable y una política de precios que permita alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentables (Hall, 1982).

Esta estrategia persigue obtener beneficios extraordinarios basándose en una mayor eficiencia que se traduzca en un coste menor que la competencia; de esta forma la empresa puede fijar un precio igual a sus competidores obteniendo un beneficio superior, o puede bajar los precios respecto a sus competidores logrando aumentar su cuota de mercado y al mismo tiempo dificultando la posición de sus rivales que pueden ser expulsados del mercado.

➤ **Estrategia diferenciadora:**

La diferenciación es una de las grandes alternativas estratégicas para competir. Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en uno o varios de los atributos que lo definen (por ejemplo, un producto se diferencia por su mayor calidad, diseño único, imagen de marca, servicio posventa, etc.). Así Coca Cola se diferencia del resto de las bebidas de cola gracias a su imagen de marca.

Las empresas, en la medida de lo posible tratan de eludir la homogeneidad respecto a la competencia, la razón es clara: si los productos son perfectamente sustitutivos la competencia se basará en precios, y ello puede acabar eliminando los beneficios extraordinarios y dejando a las empresas expuestas a la evolución del sector (si bien no todos los sectores permiten una diferenciación efectiva).

Para que la estrategia de diferenciación sea visible la empresa deberá buscar aquellas fuentes de diferenciación que permitan fijar un precio superior al coste de la diferenciación.

Otra cosa a tener en cuenta es preservar la diferenciación de la acción de los imitadores.

➤ **Segmentación o creación de nichos de mercado:**

Consiste en la elección de una parte o segmento del mercado en el que la empresa se especializa.

Al centrarse en satisfacer de un segmento limitado dentro del sector, la empresa puede ser más eficaz que otros competidores que se dedican a un ámbito más extenso, consiguiendo con ello una ventaja competitiva.

Una vez elegido el segmento o nicho de mercado, las empresas puede adoptar a su vez una estrategia de liderazgo de costes o diferenciación, dentro del segmento elegido.

■ **La tecnología y la estrategia de las empresas:**

Cada nueva tecnología sustituye a una antigua. Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades, y las empresas que no se anticipan al cambio tecnológico pronto encuentran que sus productos quedan desfasados.

La aceleración de las innovaciones y la intensificación de la competencia están suponiendo el acortamiento del ciclo de vida de los productos (se introducen novedades en el mercado en un espacio de tiempo cada vez más corto). Por ejemplo en algunos productos informáticos como el software, su tiempo de vida es ya inferior a un año.

Los cambios tecnológicos obligan a las empresas a realizar un seguimiento continuo de su entorno tecnológico para determinar si las innovaciones surgidas afectan a la capacidad de sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La tecnología es, por tanto, clave para la supervivencia de las empresas y un factor esencial en su estrategia competitiva.

◆ LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA:

Las empresas no solo reciben influencias de su entorno, también influyen de forma decisiva en la sociedad en la que participan. Por ello deben asumir la responsabilidad de los efectos sociales de sus acciones.

Hemos de situar el tema de la responsabilidad social y de la ética en los negocios en el marco de las relaciones que las empresas mantienen dentro y fuera de sí mismas.

Para fabricar un producto o generar un servicio, la empresa cuenta con un personal. Los productos que fabrica, los servicios que genera, son para venderlos a los clientes. También la empresa necesita de unos medios financieros, alguien que preste unos fondos monetarios, como los bancos o accionistas de la compañía. Asimismo, necesitará de unos medios materiales: materias primas suministradas por otro factor con el que interactúa la empresa, los proveedores. Del mismo modo, las personas que viven próximas a la ubicación de la empresa se pueden ver afectadas por acciones de la misma.

Las acciones de las empresas, unas veces producen efectos beneficiosos para la sociedad (beneficios sociales), y algunas veces efectos perjudiciales (costes sociales). Ejemplo de **costes sociales** son las actuaciones de deterioro ambiental por emisiones contaminantes, abusos laborales, productos fraudulentos, etc. Ejemplo de **beneficios sociales** son la investigación para prevenir enfermedades contagiosas, la colaboración con causas solidarias o culturales, etc.

Costes sociales: Son aquellos provocados por la actividad privada de la empresa pero que son soportados por la sociedad en su conjunto.

La empresa se mueve en un entorno donde hay un marco legal, económico, socio-cultural, que ejerce cierta influencia sobre ella, a veces favoreciendo y otras limitando lo que puede hacer o no.

Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, el término responsabilidad significa «deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otro, a consecuencia de delito, de una culpa o de otra causa legal». La responsabilidad de la empresa será responder de sus actuaciones ante las personas o grupos con los que interactúa (el personal, los clientes, proveedores y demás personas con las que la empresa tiene algún tipo de relación o influencia).

Ateniéndonos al significado que da el Diccionario de la Lengua Española al término responsabilidad, una empresa responsable tendría la obligación de reparar la culpa por causa legal. Reparar si ha errado, si no ha cumplido con unos requerimientos establecidos, con unas leyes.

Hay reglamentaciones laborales, reglamentaciones para abrir un negocio, reglamentaciones sobre niveles de contaminación, toxicidad, ruidos, horarios de cierre de establecimientos, tipos de interés... Hay un aspecto legal al que la empresa se tiene que someter o, de lo contrario, tendría una penalización al amparo de la ley.

No obstante, hemos de considerar que la empresa da lugar a problemas o costes sociales tales como la especulación del suelo, la concentración industrial y urbana, etc., es decir, a toda una serie de circunstancias que derivan de su actividad y que afectan negativamente a su entorno. Muchas de estas acciones no están reguladas y el daño causado no tendría que ser reparado según la regulación legal.

Del mismo modo, no hay regulación sobre cómo tendría que satisfacer la empresa las ventajas o economías externas que le hacen reducir sus costes, derivadas de infraestructuras existentes antes de crearse la empresa. El personal contratado, en la mayoría de los casos, accede a la empresa con una formación adquirida fuera de la misma y que alguien ha pagado. Por estos beneficios obtenidos por las empresas de la sociedad, la empresa tampoco tendría obligación de responder, de dar algo a cambio.

Lo expuesto anteriormente nos hace pensar que las empresas tendrían que dar algo más a la sociedad que la simple indemnización por algo que han hecho mal.

Cuando una empresa se limita solamente a cumplir con las leyes y con sus responsabilidades económicas decimos que está cumpliendo con su obligación social. Socialmente, hace lo mínimo exigido por la ley y realiza alguna actividad social sólo si interesa para sus fines económicos.

➤ **Definiciones de responsabilidad social de la empresa (RSE):**

Nosotros vamos a definir la responsabilidad social como una obligación de las empresas, que va más allá de lo que exige la ley y la economía, para perseguir objetivos a largo plazo que sean buenos para la sociedad.

➔ **Definición genérica:**

La responsabilidad social de a empresa (RSE) hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos que la empresa asume para cuidar y mejorar los impactos de sus actividades sobre los ámbitos social, laboral y medioambiental.

➔ **Según la Organización Internacional del trabajo (OIT):**

El reflejo de la manera en que las empresas **tomar en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad**, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.

La RSE es una iniciativa de **carácter voluntario** y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.

➔ **Según la Comisión Europea:**

Integración **voluntaria**, por parte de las empresas, de las preocupaciones **sociales y medioambientales** en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Es una contribución empresarial al desarrollo sostenible.

➔ **Dirección Web, para entender un poco más que es la RSE:**

http://217.13.81.19/fevecta_balancesocial/

Una empresa manifiesta su sensibilidad social cuando es capaz de adaptarse a las normas y a los valores imperantes en cada momento en la sociedad y que van cambiando con el tiempo. Se trata, por ejemplo, de realizar acciones a favor del medio ambiente; en la sociedad actual el proceso de concienciación por parte de los grupos ecologistas ha creado una opinión generalizada a favor del respeto por la naturaleza. Las acciones sociales se emprenden si están ligadas a los valores y a las necesidades de la sociedad.

➔ **Huella ecológica:** extensión total de tierra necesaria para mantener el estilo de vida y las actividades de un individuo.

Estamos usando un 39% de recursos naturales más, que los ofrecidos por el planeta. Es decir, necesitaríamos 1,39 planetas Tierra para mantener nuestro nivel de producción y consumo.

➔ **Principales retos económicos, sociales y medioambientales:**

- Proceso de calentamiento global.
- Desertización, deforestación, pérdida de biodiversidad...
- Crecimiento exponencial de la población.
- Crecimiento de las desigualdades sociales y económicas.

➤ **Visiones de la RSE:**

Un tema muy controvertido es si las empresas deben limitarse a respetar la ley o, además, deben adoptar una postura ética y responsable. Por una parte la sociedad les pide que actúen bien, pero por otra, el mercado es implacable con las empresas ineficientes.

➔ **La visión clásica: los negocios son los negocios.**

Es la postura defendida por los economistas más liberales (Friedman y Hayek). Para ellos, la única responsabilidad de la empresa es con sus accionistas, por lo que el respeto a las leyes y búsqueda de eficiencia son más que suficientes tareas para la empresa.

Por otra parte, los directivos no son expertos en inversiones filantrópicas, por lo que puede originarse derroche.

➔ **La visión de complemento: la filantropía puede mejorar los negocios.**

Para Porter, la empresa en ocasiones puede ser más eficaz y eficiente que el Estado en sus acciones sociales, mejorando la estructura social y económica de un territorio, lo que repercute de forma positiva en sus resultados.

■ **Los ámbitos de responsabilidad social de las empresas:**



A medida que surgen o se desarrollan nuevas actitudes, aumentan las obligaciones de las empresas y sus dirigentes.

Responsabilidad hacia sus trabajadores. La opinión generalizada es que los gestores son los responsables de mantener un nivel de vida y de renta justa y razonable para sus empleados. En las empresas españolas existen los llamados “comités de empresa” cuya mayor responsabilidad es vigilar y/o proteger los derechos de los trabajadores, sobre todo los peor pagados, fijando y apoyando los salarios mínimos interprofesionales. Si bien ésta es una responsabilidad que compete a los Sindicatos, los Empresarios y el Gobierno, son muchos los que piensan que los gestores tienen la responsabilidad moral de fijar niveles de salarios que no minen gravemente el nivel de vida del país.

En el ámbito de la Salud y Seguridad, existen en España muchas leyes para proteger a los empleados y los consumidores. Estas son áreas que demuestran cómo la ley responde a la opinión pública, y los empresarios, no todos, reconocen su responsabilidad de proporcionar condiciones de trabajo acorde con lo dispuesto en dichas leyes.

El objetivo de una de estas leyes es concienciar a los empresarios sobre la gravedad de los accidentes laborales y, en segundo lugar, facilitar las herramientas necesarias para que, investigando accidentes e incidentes y analizando sus causas, puedan llevarse a cabo medidas correctoras que las eliminen o controlen.

También hemos de reconocer que la mayoría de las empresas adquieren la responsabilidad para conseguir el bienestar de su personal más allá de lo que propugnan las leyes, con servicios tales como: planes de jubilación, servicios sociales y de ocio; todo esto ha sido bien desarrollado y las organizaciones modernas se ocupan en mejorar estos aspectos, puesto que dan al personal un sentido de compromiso, de integración y elevan su moral y confianza.

Responsabilidad hacia los clientes y consumidores. En cuanto a la protección de los consumidores va aumentando y los gestores tienen que responder a esta presión constante. El gestor acepta el código de conducta sobre transporte y suministro de mercancías peligrosas o contaminantes como algo razonable, pero todavía existe una resistencia a modificar enfoques tales como: publicidad, promoción de ventas y competencia desleal. Quizás, con el tiempo, la actitud y la presión sigan creciendo hasta el punto de obligar a los empresarios a cambiar su enfoque, pero siempre existe el riesgo que alguno de ellos impidan que esto ocurra verdaderamente. La empresa tiene la responsabilidad ante la sociedad en su conjunto de impedir prácticas negligentes y de proteger el nivel de vida de los consumidores. Esto se ha convertido últimamente en un tema candente, bajo el concepto de responsabilidad social de la empresa actual.

Responsabilidad sobre el medio ambiente. Se exige a las empresas que utilice técnicas eficaces para tratar las emisiones y los vertidos contaminantes, la recuperación de materiales y el desarrollo de estrategias de ahorro energético, la creación de productos más duraderos y fáciles de reparar, los envases ecológicos, etc.

Compromiso con la sociedad en general y con la comunidad local en la que se ubica las empresas. Las empresas se debe comprometer con el desarrollo económico, social y cultural de la zona donde actúan, manteniendo el empleo y generando empleo, evitando traslado de la empresa a otros países (deslocalización), etc.

La responsabilidad social como reacción sería dar respuesta, satisfacer las demandas de los grupos sociales, de las personas con las que la empresa interactúa. Para responder socialmente, los administradores deberían preguntarse:

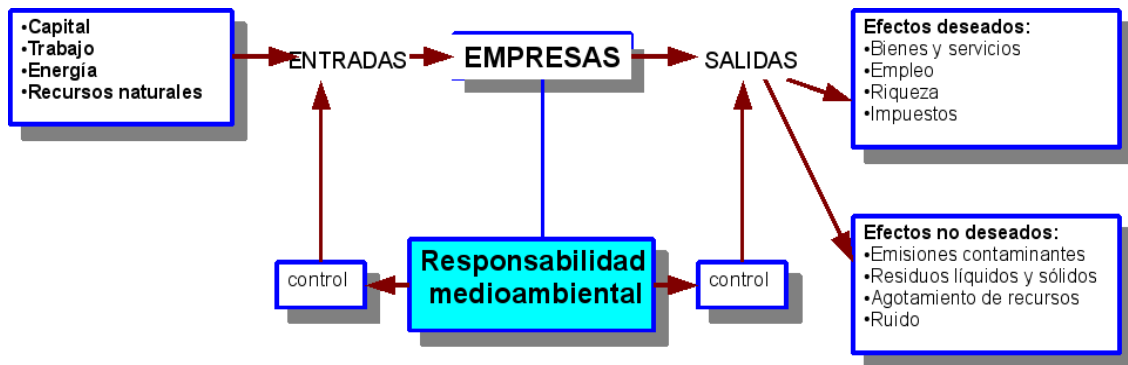
- ¿Qué desea el cliente? ¿Qué necesidades tiene? ¿Qué relación calidad-precio, nivel de servicio, tipo de publicidad y confiabilidad en el producto?
- ¿Qué desean los empleados respecto a un salario justo, ambiente de trabajo adecuado, seguridad en los puestos, reciclaje, guarderías, ayudas escolares para sus hijos y ayuda para asistencia a los padres?
- ¿Qué desean los accionistas en cuanto a dividendos sustanciales e información sobre la marcha del negocio?
- ¿Qué desean los residentes de la zona en lo relativo a creación de empleo, ausencia de contaminación, ayuda a la difusión de la cultura, ayuda a la restauración del patrimonio artístico y mejoras en bienes públicos?

La responsabilidad social como proacción, o responsabilidad social ampliada, sería un grado más, un estadio más de responsabilidad social: sería ofrecer un servicio a los grupos con los que interactúa la empresa, una mejora en un producto, antes de que los grupos se lo pidieran. Ir por delante de lo que pide el mercado es lo que ha caracterizado y caracteriza a las empresas excelentes.

La responsabilidad social como la entendemos nosotros, es decir, la responsabilidad social ampliada, supone que los directivos de la empresa se planteen qué es bueno y qué es malo para la sociedad y emprendan acciones sociales de acuerdo con ello.

■ La responsabilidad medioambiental:

Las empresas general bienes y servicios, empleo, riqueza, etc., pero también consume energía y recursos naturales escasos a un ritmo superior al que pueden regenerarse, y produce contaminación y residuos a unos niveles superiores a los que la naturaleza puede asimilar, entre otros efectos negativos



La actual preocupación por estos efectos no deseados se ha traducido en una presión hacia las empresas para que incorporen comportamientos más responsables con su entorno natural y más comprometido con un desarrollo sostenible.

- **Desarrollo sostenible:** Trata de garantizar que las actividades económicas para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes no pongan en peligro las generaciones futuras.

■ Medio ambiente y estrategia competitiva:

Ante estos cambios en el entorno, hay empresas que adoptan **actitudes pasivas** y que consideran que la responsabilidad medioambiental hace aumentar los costes (Cambio de equipos productivos, instalación de sistemas anticontaminantes, etc.) y se pierde competitividad. Sin embargo, desde una **actitud positiva y estratégica**, el medio ambiente se considera como una parte fundamental del entorno empresarial. Es decir, se considera que su efecto es similar al de otros factores que han cambiado el entorno (como la globalización económica, el desarrollo de las nuevas tecnologías o el envejecimiento de la población).

La estrategia empresarial, desde este punto de vista, debe adaptarse a estos cambios convirtiendo riesgos en oportunidades. De igual forma que la calidad, la imagen de la marca o los servicios posventa son medios de diferenciación, los atributos ecológicos del producto o la imagen de empresa responsable con el medio ambiente también pueden ser elementos diferenciadores frente a la competencia

■ Creación de valor sostenible:

Para la visión tradicional la empresa se debe centrar en la creación de valor del accionista, y cualquier distracción penaliza el beneficio a repartir a sus dueños.

Pero, las empresas ya no deben de crear únicamente valor para sí mismas, también lo deben hacer para su entorno.

- El propósito de la empresa responsable es **perdurar en el tiempo**, para lo que debe crear valor para sí misma y para su entorno.
- Las empresas **pueden crear valor** respondiendo a las demandas derivadas de cuatro motores.
 - Reduciendo el consumo de materiales, emisiones y deshechos.
 - Aumentado la transparencia y mejorando las relaciones con entorno.
 - Desarrollando tecnologías sostenibles.
 - Satisfaciendo las necesidades de la base de la pirámide social mundial.

■ Los 5 fundamentos de la RSE:

→ **Apertura y sensibilidad al entorno:**

Los cambios son continuos y solo las empresas flexibles pueden sobrevivir. La capacidad de interactuar con el entorno y establecer un verdadero diálogo con todos los grupos de interés es crucial.

→ **Sentido de comunidad:**

Los integrantes de la empresa no pueden ser piezas mecánicas aisladas. La visión compartida es una brújula, que cohesiona al grupo en torno a un proyecto común.

Los valores son la conciencia, que permiten la descentralización de decisiones sin perder la coherencia.

→ **Capacidad innovadora:**

Las empresas que no innovan no crean valor y no perduran.

→ **Consideración del largo plazo:**

La empresa sostenible se enfoca al largo plazo. La apertura al entorno, el sentido de comunidad y la capacidad innovadora no se logran de la noche a la mañana.

→ **Creación de valor:**

La única forma de perdurar es crear valor para uno mismo y para su entorno.

◆ LA LEGISLACIÓN QUE REGULA LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

La intervención del Estado en la economía ha ido evolucionando. De la intervención mínima de custodia del orden social y de la libertad de contratación, se ha ido pasando gradualmente, a partir de la Primera Guerra Mundial, a situaciones de creciente intervención estatal en todas las economías de mercado; del Estado guardián se ha pasado al Estado protagonista que asume una gran variedad de funciones, y establece el marco legal que regula la actividad económica.

A través de este marco, el Estado regula la actividad de los agentes económicos y trata de favorecer su desarrollo.

■ **El marco legal básico de la empresa:**

El sistema de economía de mercado se sustenta en una serie de principios y derechos que aseguran un marco estable para el desarrollo de las relaciones económicas:

- (ver artículo 128 de la Constitución Española)
- Principio: Libertad de empresa (ver artículo 38 de la Constitución Española).
- Principio: Derecho de propiedad (artículo 33 de la Constitución Española).
- Principio: Libertad de contratación
- Principio: Derechos exclusivos:
- Principio: Defensa de la competencia:

■ **Otros aspectos del marco legal de las empresas:**

Además de los principios comentados, la función reguladora del Estado implica una variada gama de normas que afectan a la empresa en sus diferentes ámbitos: mercantil, fiscal, laboral, ecológico, etc. tanto desde el momento de la creación como posteriormente, en el transcurso de su actividad, la empresa tiene que hacer frente a determinadas obligaciones. De todos estos aspectos que influyen directamente en la vida de las empresas trataremos en las siguientes unidades didácticas..

----- 00000 -----