

# LA EMPRESA Y SU ENTORNO

...  
**UNIDAD 3**

# CONTENIDOS

- 1. EL ENTORNO DE LA EMPRESA
  - Entorno General
  - Entorno Específico: El Sector
- 2. LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER
- 3. EL ANÁLISIS DAFO
- 4. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA
- 5. EL MARCO JURÍDICO DE LA EMPRESA
- 6. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL
  - El Balance Social



# ACTIVIDADES INICIALES

- ¿Cuál es la ley fundamental de España o “ley de leyes”?
- ¿Qué tienen en común empresas como Ikea, Ryanair o Lidl?
- Haz un auto diagnóstico personal de tus puntos fuertes y débiles
- Intenta enumerar actuaciones que realizan las empresas y que benefician a la sociedad
- ¿Cómo crees que le afecta a tu centro escolar el cambio de una ley orgánica de educación?



# 1. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

El entorno comprende todos aquellos factores externos que rodean a la empresa y que condicionan en mayor o menor medida su actividad y su estrategia

## 1.1 *El entorno general de la empresa*

El entorno general o macro entorno comprende todos aquellos factores externos que afectan de forma directa o indirecta a todas las empresas de un país o región, aunque desarrollen actividades diferentes.

Para analizar el entorno general se utiliza el análisis PEST que hace referencia a las iniciales de cada uno de los siguientes factores:

- **Factores políticos legales.** Están vinculados con el sistema político - estructura e ideología- y con las leyes que conforman el marco jurídico en el que se desenvuelven las empresas: signo político y estabilidad de los gobiernos , legislación laboral, fiscal, sistema judicial, etc
- **Factores económicos.** Agrupan los principales indicadores vinculados con la situación y estructura económica de la zona en la que la empresa desarrolla su actividad: los salarios, los tipos de interés, el nivel de inflación , la renta per cápita, la tasa de paro, etc
- **Factores socioculturales.** Comprenden los valores, creencias tradiciones y actitudes de la sociedad a la que se dirigen las empresas , las condiciones demográficas, el nivel educativo, el estilo de vida, las pautas de consumo, etc
- **Factores tecnológicos.** Se refieren al marco científico y tecnológico que rodea a la empresa y que afecta a sus productos y procesos:políticas de fomento de la I+D+i, avances en la informática y las telecomunicaciones existentes, desarrollo del comercio electrónico, nivel científico y técnico, etc

## *1.2 El entorno específico de la empresa : el sector*

Un sector es un conjunto de empresas que tienen características similares y que ofrecen el mismo producto o productos sustitutivos que satisfacen el mismo tipo de necesidades de los consumidores.

Ejemplos: el sector textil, el sector de la construcción, el sector del automóvil, la banca, etc

Entre los factores que integran el entorno específico pueden destacarse los siguientes:

- **Los clientes.**Son los compradores de los productos y servicios que venden las empresas que compiten en un sector. Pueden ser distribuidores del producto o servicio, o usuarios del mismo-consumidores-

- **Los proveedores.**Son aquellas empresas que suministran a las compañías que compiten en un sector los recursos necesarios -materias primas, fuerza de trabajo, bienes de equipo, etc- para el desarrollo de su actividad.
- **Los competidores.** Son aquellas empresas que producen o pudieran producir el mismo tipo de bienes y servicios u otros alternativos que ofrece la empresa a sus clientes.
- **Las administraciones públicas.** Aprueban leyes y normativas que las empresas deben cumplir.
- **Las entidades financieras.** Son aquellas empresas que facilitan la financiación necesaria para poder llevar a cabo la actividad productiva.



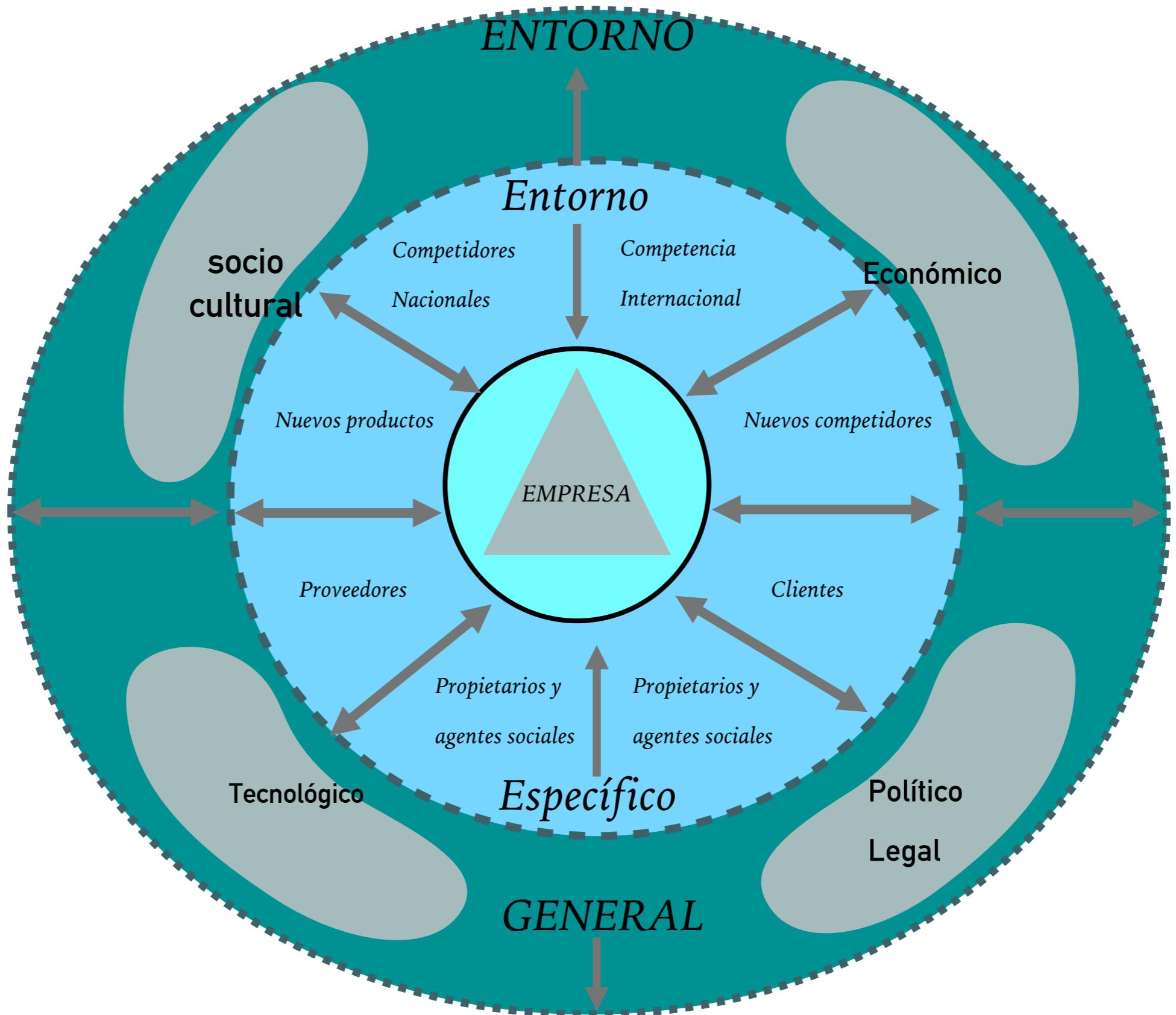
Uno de los indicadores que sirven para analizar la posición que ocupa una empresa en un sector determinado es la cuota de mercado que es la relación que existe entre las ventas de una empresa (en unidades vendidas o cifra e ingresos) y las ventas globales o totales del sector al que pertenece ( en unidades vendidas o cifra de ingresos), expresada en tantos por ciento

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

## RECUERDA

La empresa líder de un sector es aquella que posee la mayor cuota de mercado de ese sector.





## 2. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

El modelo por excelencia que permite analizar y determinar el nivel de competencia y de rentabilidad de una industria es el de Michael Porter. Porter identifica las cinco fuerzas que determinan el grado de competencia de un sector:

1. **Grado de rivalidad entre los competidores actuales**
2. **La amenaza de entrada de competidores potenciales**
3. **La amenaza de productos sustitutivos**
4. **El poder negociador de los clientes**
5. **El poder negociador de los proveedores**

## **1. El grado de rivalidad entre los competidores actuales:**

Las rentabilidad y competencia del sector será más intensa en función de los siguientes factores:

- **El número de competidores y su grado de concentración ;**

Cuanto más empresas haya en un sector, mayor será la competencia. En un sector concentrado (cuando unas pocas empresas grandes poseen una elevada cuota de mercado) la rivalidad tiende a ser menor que en uno fragmentado o atomizado( existen muchos competidores pero ninguno alcanza una cuota de mercado significativa.

- **Las posibilidades de crecimiento del sector ;**

En mercados con crecimiento lento o en declive, la competencia es fuerte, ya que las empresas buscan una mayor cuota de mercado.

- **La existencia de fuertes barreras de salida de un sector;**

La competencia será mayor si a la empresa le resulta difícil abandonar el sector

## **2. La amenazada de entradas de competidores potenciales :**

Las principales barreras de entrada son:

- **Las economías de escala;**

En algunos sectores las actividades requieren elevados volúmenes de producción para poder minimizar costes y poder vender a precios ajustados

- **Diferenciación e identificación de marca;**

Las empresas instaladas tienen marcas conocidas y clientes fieles

- **Acceso privilegiado a los canales de distribución ;**

Las empresas instaladas mantienen relaciones estrechas con los distribuidores

- **Requisitos de capital;**

Elevadas inversiones de capital

- **Desventajas de costes independientes de las economías de escala;**

Las empresas instaladas acumulan experiencia que les permite producir con menores costes, poseen patentes exclusivas, disfrutan de acceso favorable a las materias primas, obtienen financiación más barata, están situadas en lugares más estratégicos.

- **Política gubernamental;**

Los gobiernos pueden limitar o impedir la entrada.



### **3. La amenaza de productos sustitutivos.**

La existencia de productos sustitutivos cercanos acrecienta la competencia . Si hay pocos sustitutivos las empresas pueden aumentar los precios y mejorar la rentabilidad.



## 4. El poder negociador de los clientes.

Su poder negociador depende de los siguientes factores:

- Grado de concentración y porcentaje que representa sus compras sobre el total de ventas del proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos comprados.
- Coste de cambio de proveedor
- Riesgo de integración vertical hacia atrás. El poder de los clientes aumenta si hay riesgo alto de que se conviertan en fabricantes de los productos que compran.
- Información poseída. Cuanta más información ser posea mayor poder de negociación.

## 5. El poder negociador de los proveedores.

Dependen de los mismos factores que los clientes pero en sentido contrario. Lo que es favorable para los clientes es desfavorable para los proveedores y viceversa.



# LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

## AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

*Economías de escala  
Diferenciación/marcas  
Acceso a canales de distribución  
Requisitos de capital  
Desventajas de costes  
Política gubernamental*

## PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES

*Grado de concentración  
Grado de diferenciación  
Coste de cambio de proveedor  
Riesgo de integración vertical  
Información poseída*

## RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES ACTUALES

*Número  
Grado de concentración  
Crecimiento del sector  
Barreras de salida*

## PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES

*Grado de concentración  
Grado de diferenciación  
Coste de cambio de proveedor  
Riesgo de integración vertical  
Información poseída*

## AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

*Coste de cambio  
Calidad y precio*

### 3. EL ANÁLISIS DAFO

*Es un método de diagnóstico o evaluación de la situación interna y externa de una empresa que le permite a ésta aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno partiendo del conocimiento de sus fortalezas y debilidades propias.*

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: **ANÁLISIS INTERNO** y **ANÁLISIS EXTERNO**.

- Análisis interno; Fortalezas y debilidades.
- Análisis externo; Amenazas y Oportunidades.

## MATRIZ DAFO

PUNTOS FUERTES

PUNTOS DÉBILES

## AMENAZAS

### ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Debe potenciar sus puntos fuertes para minimizarlas

### ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia. Tratará de mantenerse o sobrevivir

## OPORTUNIDADES

### ESTRATEGIAS OFENSIVAS

La empresa debe adoptar estrategias de crecimiento y expansión

### ESTRATEGIAS DE CAMBIO O REORIENTACIÓN

A la empresa se le plantea oportunidades pero carece de la preparación adecuada para aprovecharlas . Debe re orientar sus estrategias

## 4. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

*La estrategia competitiva de la empresa es el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que ésta pone en marcha para conseguir una mejor posición y unos mejores resultados en un sector determinado.*

Según Porter, existen tres grandes estrategias competitivas:

1. **Estrategias de gestión liderazgo en costes.** Una empresa sigue esta estrategia cuando se propone ser el productor de menor coste en su sector para conseguir una mayor cuota de mercado, la empresa busca la eficiencia en todas las áreas de su actividad. Ejemplo Tune Hotels.
2. **Estrategia de diferenciación de producto.** Una empresa sigue esta estrategia si pretende que el producto que ofrece se perciba en el mercado como único o exclusivo y de esta manera los clientes están dispuestos a pagar más para obtenerlo. La diferenciación puede basarse en un diseño exclusivo, en un servicio extraordinario, una calidad excepcional, etc Se trata de generar lealtad hacia la marca. Lexus, Starbucks
3. **Estrategia de concentración, segmentación o enfoque.** Si se centra en satisfacer las necesidades de un mercado concreto del mercado . La empresa busca ser líder en costes o en diferenciación en el segmento Ejemplo motos Harley Davison o Rolls Royce

X

## Ventaja competitiva

Segmento estratégico

Amplio

Bajo coste

Carácter único

Liderazgo de Costes

Diferenciación

Clavado en el medio

Focalizado en  
Reducción de Costes

Focalizado en  
Diferenciación

Segmentación

## 5. MARCO JURÍDICO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

### 5.1 *Las normas mercantiles*

1. Código de comercio
2. Competencia y publicidad.
  - La ley de la Competencia Desleal
  - La ley General de Publicidad
3. La Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios
4. Plan General de Contabilidad
5. Ley de Patentes y Marcas



*La propiedad industrial es el conjunto de derechos exclusivos otorgados por el Estado que protegen las innovaciones de carácter industrial patentes, modelos de utilidad, diseños y topografías de productos semiconductores, así como los signos distintivos que emplean las empresas en el tráfico mercantil*

La propiedad industrial otorga dos tipos de derechos, el derecho a utilizar la invención, diseño o signo distintivo y el derecho a prohibir que un tercero lo haga sin consentimiento. El organismo encargado es la Oficina de Patentes y Marcas (OEPM)

Los signos distintivos en la actual Ley de Marcas son dos: las marcas y los nombres comerciales.

*Una marca es un signo susceptible de representación gráfica que permite a los empresarios distinguir sus productos o servicios frente a los productos o servicios de los competidores*

*El nombre comercial es el signo o denominación que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares*





Las marcas pueden ser palabras, imágenes, figuras, letras, cifras, formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto de su presentación, dibujos, sonidos o la combinación de estos elementos. Los nombres comerciales pueden utilizar, nombres, logotipos, anagramas, imágenes, etc

Puede elegirse un nombre comercial diferente del de la denominación social y una misma empresa puede operar con varios nombres comerciales.



MODALIDAD	DURACIÓN
Patentes	20 años improrrogables
Modelos de utilidad	10 años improrrogables
Diseños industriales	5 años renovables hasta un máx. 25
Marcas y nombres comerciales	10 años renovables indefinidamente

## 6. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

### 6.1 Concepto de responsabilidad social de la empresa

La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) surge en los EE.UU en los años 50 y 60 del siglo XX conociendo con diversos conflictos como la Guerra del Vietnam o el régimen del apartheid. En Europa aparece mucho más tarde, en la mitad de la década de los 90.

La sociedad demanda a las empresas que asuman ciertas obligaciones que van más allá de la pura obtención del beneficio económico. Las organizaciones actuales deben ejercer una responsabilidad social que tenga en cuenta los efectos derivados de sus actividades, los impactos directos e indirectos que afectan a diversos grupos de interés.

*La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.*

La definición implica que es:

- **Voluntaria**, requiere un compromiso activo y una fuerte convicción por parte de la empresa.
- **Integrada**, en la gestión y la estrategia La empresa creará valor a largo plazo y conseguirá una ventaja competitiva
- **Global y transversal**, afecta a todas las áreas de negocio de la empresa, así como a todas las áreas geográficas en donde actúe.
- **Se tienen en cuenta los intereses**, de todos los grupos participantes y toda la sociedad
- Genera **compromisos éticos**,

Se sustenta en tres pilares:

- **RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL**; buscar generar riqueza en la sociedad
- **RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL**; minimizar los recursos naturales que utiliza la empresa y el impacto que produce en el medio ambiente (Economía circular).
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL**; atención hacia las necesidades de las personas y eliminación o reducción de las desigualdades en nuestra sociedad.



# La RSE presenta dos dimensiones

- Interna:
  - Gestión de los recursos humanos, la salud y la seguridad en el trabajo
  - Gestión del cambio
  - Gestión de los recursos naturales empleados en la producción
- Externa
  - Relaciones de la empresa con las comunidades
  - Proveedores e inversores
  - Clientes
  - ONG
  - Los derechos humanos
  - Preocupaciones ambientales globales

Ámbitos de actuación de la RSE	ACTUACIONES	
TRABAJADORES	Mejora de la conciliación familiar y laboral. Prestaciones sociales : servicios medicos, pensiones Pago de remuneraciones justas y equitativas	Igualdad de genero Formación y desarrollo permanentes Protección de la salud y la seguridad
SOCIEDAD Y COMUNIDAD LOCAL	Creación y mantenimiento de empleo en el entorno de influencia Donaciones o patrocinios , iniciativas sociales, deportivas, culturales y ambientales	Cooperación con el comercio justo y voluntariado social Coolaboración con proveedores locales Integración de colectivos desfavorecidos
MEDIOAMBIENTE	Ecología interna y ahorro energético Reciclaje y reducción de consumo de recursos Reducción de emisiones	Conservación del entorno y reforestación Formación medioambiental del empleado
CLIENTES	Calidad y seguridad de los productos y servicios Precios competitivos Respeto por la privacidad Prácticas éticas en la publicidad y en las ventas	Información y transparencia Atención, servicio posventa y cumplimiento de garantías Cooperación con asociaciones de consumidores
ÉTICA Y DERECHOS HUMANOS	Libertad de asociación y libertad sindical Derecho de negociación colectiva Eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio	Abolición efectiva del trabajo infantil Eliminación de la discriminación en materia de empleo Respeto a las leyes y a las obligaciones fiscales

## *6.2 La Responsabilidad medioambiental de la empresa*

La responsabilidad medioambiental debe intentar compatibilizar el uso sostenible de los recursos naturales con el desarrollo económico, debido al impacto que la actividad de las empresas producen en su entorno. Entre las acciones que las Empresas pueden llevar a cabo tenemos:

- **Minimizar el consumo de recursos.**
- **Actuar sobre el cambio climático y las emisiones de efecto invernadero.**
- **Potenciar la reutilización y la reciclabilidad.**
- **Interés por el desarrollo sostenible.**
- **Alargar la durabilidad de los productos.**
- **Apostar por la formación y la sensibilización medioambiental.**
- **Minimizar la utilización y dispersión de sustancias peligrosas.**
- **Apostar por el ecodiseño.**
- **Realizar estudios de impacto medioambiental y auditorias verdes.**

Muchas empresas entienden que a largo plazo resulta rentable ser ecoresponsable, este cambio de mentalidad viene impulsado por las siguientes medidas:

- La existencia de una legislación medioambiental exigente
- El desarrollo de medidas penalizadoras como multas y sanciones
- La presión de grupos ecologistas
- La creciente sensibilización medioambiental de la sociedad
- La implantación de impuestos ecológicos.



## 6.3 Las externalidades de la producción .

*Se denomina externalidad de la producción a los costes o beneficios que surgen de la producción y que recaen sobre personas distintas a los productores , sin que estos pueden reflejarlos en los precios.*

La externalidad en la producción puede ser positiva o negativa;

Externalidad negativa; son los efectos provocados por la actividad de la empresa y que estas no trasladan a sus costes sino que repercuten en la sociedad.

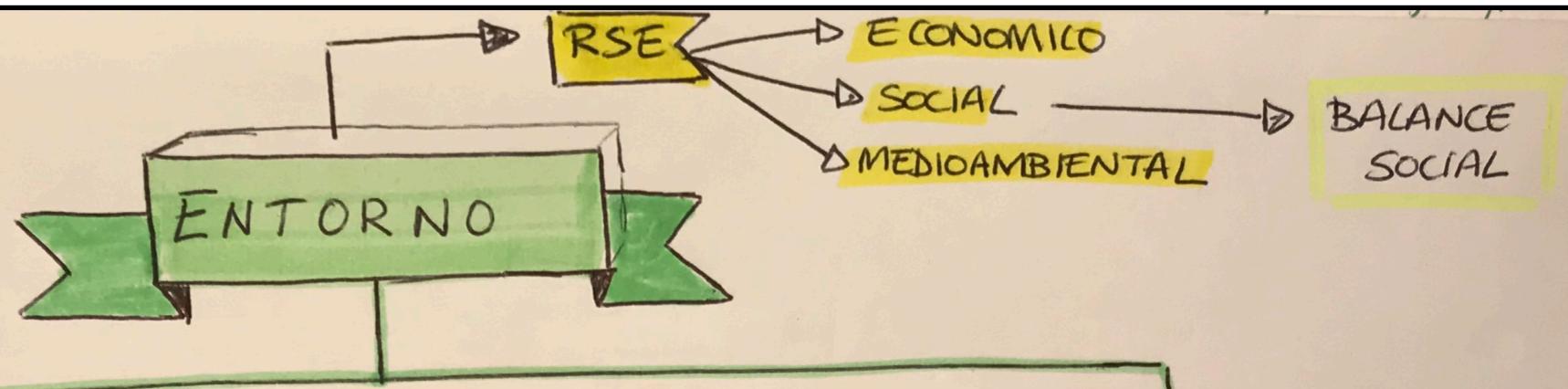
Externalidad positiva; beneficios derivados de la actividad empresarial que disfrutan individuos que no han participado en su elaboración y que no pagan por ello.

## 6.4. Balance social: concepto objetivos e indicadores.

*Es un documento voluntario en el que la empresa evalúa el cumplimiento de su responsabilidad social, tanto en el ámbito externo como en el ámbito interno.*

Entre los indicadores podemos mencionar :

BENEFICIOS SOCIALES	COSTES SOCIALES
Generación de riqueza en el área de influencia Creación de puestos de trabajo Donaciones Conciliación de vida laboral y familiar Prestaciones sociales a los trabajadores Políticas de integración y desarrollo personal Proyectos de mejora del medio ambiente	Contaminación Agotamiento de recursos naturales Conflictos sociales Accidentes laborales y enfermedades profesionales Estrés y problemas psicológicos Costes derivados de la destrucción de empleo



EST)

### GENERAL

- FACTORES POLITICOS-LEGALES (P)
- FACTORES ECONOMICOS (E)
- FACTORES SOCIOCULTURALES (S)
- FACTORES TECNOLOGICOS (T)

### ESTRATEGIA COMPETITIVA



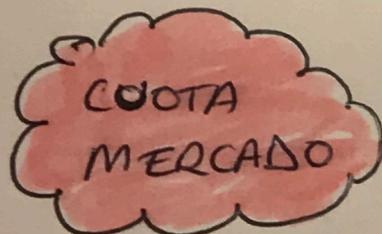
### ESPECIFICO

- CLIENTES - PROVEEDORES
- ADMINISTRACIONES
- COMPETIDORES
- ENTIDADES FINANCIERAS

### AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

### DAFO

### DEBILIDADES Y FORTALEZAS



### CINCO FUERZAS DE PORTER

- GRADO DE RIVALIDAD
- AMENAZA - COMPETIDORES POTENCIALES
- AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTIVOS
- PODER NEGOCIADOR CLIENTES
- PODER NEGOCIADOR PROVEEDORES

## PREGUNTAS TIPO TEST:

- I. La cuota de mercado de una empresa se define como:
- Ventas del año / número de clientes.
  - Valor de las ventas de la empresa / valor de las ventas del sector.
  - Ventas de un producto / ventas totales de la empresa.
- II. ¿Cuál de las siguientes cuestiones son cruciales en la RSE?:
- La distribución del producto.
  - La preocupación por sus clientes y el respeto a sus derechos.
  - La dimensión de la empresa.
- III. La responsabilidad social se basa en tres pilares fundamentales:
- Libertad, igualdad y fraternidad.
  - Económico, medioambiental y social.
  - No son tres pilares, sino cuatro.
- IV. El entorno próximo o específico de la empresa lo componen:
- Competidores, ONG, clientes y proveedores.
  - Tecnología, factores políticos y socioculturales.
  - Factores económicos, clientes, competidores y factores ecológicos.
- V. Las empresas que venden los mismos productos o productos similares a los que vende nuestra empresa son:
- Proveedores.
  - Competidores.
  - Clientes.
- VI. La intensidad de la competencia en un sector será mayor si:
- Los clientes no están organizados.
  - Los proveedores son escasos.
  - El sector está en crecimiento.
- VII. El modo principal de identificar un producto y diferenciarlo formalmente de los demás es:
- El nombre comercial.
  - El logotipo.
  - La marca.
- VIII. La entrada a un museo público es:
- Una tasa.
  - Una contribución especial.
  - Un impuesto.
- IX. Los competidores de una empresa pertenecen al:
- Entorno inmediato.
  - Entorno específico.
  - Entorno financiero.
- X. El aumento de la inflación es un elemento:
- Del entorno general de las empresas.
  - Del entorno específico de las entidades financieras.
  - No forma parte del entorno de las empresas.
- XI. De las siguientes actuaciones, ¿cuál estará dentro del ámbito de la responsabilidad social?:
- Elaborar un envase ecológico, respetuoso con el medio ambiente.
  - Pagar el sueldo a los empleados.
  - Cumplir las obligaciones fiscales.
- XII. Al derecho exclusivo concedido a una invención se le denomina:
- Ingeniería inversa.
  - Secreto industrial.
  - Patente.
- XIII. Cuanto más fácil es el acceso de una empresa a un sector:
- Mayor es la concentración del sector.
  - Mayor es la competencia.
  - Mayor es el intervencionismo estatal.
- XIV. Los clientes de una empresa forman parte del:
- Entorno específico.
  - Entorno general.
  - Ninguna de las anteriores.
- XV. El liderazgo en costes puede lograrse a través de:
- La publicidad.
  - Un acceso favorable a las materias primas.
  - La oferta de un buen servicio posventa.
- XVI. El Balance social:
- Es un documento contable.
  - Presenta los beneficios y costes sociales generados por una empresa.
  - Sólo presenta los costes sociales.
- XVII. Si una empresa tiene una cuota de mercado del cien por cien (100%):
- La demanda total de esta empresa coincide con su demanda potencial.
  - Estamos ante un monopolio.
  - Estamos ante un oligopolio.

