

TEMA 3: El entorno de la empresa

PRESENTACIÓN

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

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

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

CONTENIDOS

3.1. Los factores del entorno general. Introducción.

1. Factores político-legales: normas fiscales, mercantiles y laborales
2. Factores sociales y demográficos.
3. Factores tecnológicos
4. Factores económicos.

3.2. Los factores del entorno específico. Introducción.

1. Nivel de rivalidad entre los competidores actuales.
2. Amenaza de nuevos competidores.
3. Amenaza de productos sustitutivos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder negociador de los clientes

3.3 El análisis DAFO.

3.4 La estrategia competitiva de la empresa

3.5 Los impuestos y tipos

INTRODUCCIÓN

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

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

Dado el grado de interrelación que existe entre la empresa y el entorno, esta deberá tener una actitud de análisis permanente del entorno para identificar a tiempo las repercusiones que tiene en ella. Así, este análisis le permitirá:

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

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

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

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

3.1. LOS FACTORES DEL ENTORNO GENERAL

Introducción

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

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

1. Factores político-legales.

Son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles (Estado, Comunidades Autónomas y

Corporaciones Locales), que tendrán una repercusión económica. Se incluyen en ellos elementos como:

- a) El sistema institucional.** Influirá decisivamente en la empresa el grado de poder y de proximidad a ella que tenga cada uno de los niveles del Estado.
- b) Las ideologías y partidos políticos relevantes.** Dependiendo de la ideología del partido político que esté en el poder se establecerán unas directrices u otras respecto a aspectos relacionados con el aumento de empleo, tipos de contratos, subvenciones, impuestos, etc. y esto repercutirá en la empresa.
- c) La estabilidad y riesgos políticos.** Una empresa de un país caracterizado por una estabilidad política, tendrá una mayor estabilidad económica que aquella que esté en un país políticamente inestable
- d) El marco exterior.** Se engloban en él aspectos como las tendencias de integración supranacional, emergencia de nuevos países desarrollados, acuerdos internacionales, relaciones Este-Oeste y Norte-Sur y guerras y conflictos en el mundo.
- e) La legislación que afecta a la empresa.** Se refiere al conjunto de normas jurídicas que ordenan la actividad de la empresa. Dada la entidad del tema, se le dedica un apartado especial más adelante.

La actividad reguladora de la economía por parte del Estado y las Comunidades Autónomas se concreta en las normas jurídicas que dictan, la legislación, que son de obligado cumplimiento desde que son publicadas en los correspondientes Boletines Oficiales (BOE o BOA).

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

A continuación se da una panorámica de las normas legales que más afectan a las empresas en los tres campos citados. La relación no pretende ser exhaustiva, habiéndose seleccionado únicamente las más significativas y válidas para todo tipo de empresas, ni entra en detalles ya que no es el objeto de la asignatura. Además, la selección hecha únicamente se refiere a los aspectos fiscales, mercantiles y laborales, sin considerar las fuentes y normas legales generales que también afectan a la empresa.

Hay que destacar también que las normas que se citan aquí hacen referencia únicamente a la empresa en funcionamiento. Los trámites para su constitución y puesta en marcha se explican en otros temas de la asignatura.

1.1. Normas fiscales

- a) Pagar los tributos que le afecten (RECORDATARIO GENERAL en CLASE)
- b) Repercutir a los clientes los impuestos indirectos que correspondan.
- c) Hacer las correspondientes retenciones a cuenta del IRPF o del I.S.

cuando pague rendimientos del trabajo o del capital a terceros.

d) En el caso de los impuestos indirectos hacer periódicamente las liquidaciones correspondientes con Hacienda y en el caso de las retenciones a cuenta en los directos realizar los correspondientes ingresos en Hacienda.

e) Llevar los libros de registro obligatorios para cada impuesto, en función del régimen al que se esté acogido y de las características jurídicas de cada empresa: libros registros del IVA de facturas emitidas y recibidas, en unos casos, libros registros de ingresos y gastos, de bienes de inversión... Estos libros se legalizan en Delegación de Hacienda.

1.2. Normas mercantiles

a) Seguir el Plan General de Contabilidad (recordar que el cuadro de ctas. es voluntario).

b) Llevar una contabilidad ordenada y adecuada que permita el seguimiento cronológico de sus operaciones y elaborar periódicamente balances e inventarios.

c) Llevar los libros contables obligatorios establecidos por el Código de Comercio: libro Diario y libro de Inventarios y Cuentas Anuales (las Cuentas Anuales son: el Balance, la Cuenta de pérdidas y ganancias y la Memoria), así como los que establezcan otras disposiciones especiales como por ejemplo el libro de Actas para las sociedades sujetas al Impuesto sobre Sociedades.

d) Llevar aquellos libros que exijan las normas reguladoras de las diferentes formas jurídicas de sociedades como por ejemplo en las sociedades anónimas el libro Registro de acciones nominativas o el de Socios en las sociedades limitadas.

e) Potestativamente, la empresa podrá llevar cuantos libros auxiliares quiera.

f) Legalizar los libros obligatorios en el Registro Mercantil y, si se desea, los voluntarios.

g) En el caso de sociedades, publicitar las Cuentas Anuales mediante depósito en el RM.

h) Auditar las Cuentas Anuales, si la empresa esta obligada.

i) Conservar durante seis años los libros, correspondencia y justificantes.

1.3. Normas laborales.

a) Pagar las cuotas empresariales a la Seguridad Social.

b) Afiliar los trabajadores a la Seguridad Social y comunicar altas, bajas y modificaciones.

c) Contratar a los trabajadores según los diferentes tipos de contratos existentes, y una vez firmado entregarlo en el INEM.

d) Pagar a sus trabajadores las nóminas según lo pactado en convenios colectivos y contratos, y efectuar la retención a cuenta del IRPF y la retención para la Seguridad Social.

e) Llevar el libro de matrícula del personal y el de visitas de la Inspección de Trabajo. (No es obligatorio desde 2002.)

f) Respetar y exponer el calendario laboral.

g) Poner los medios necesarios para prevenir los riesgos laborales.

h) Contratar los servicios de una Mutua de Accidentes de Trabajo.

2. Factores sociales y demográficos.

Son los relativos a los aspectos y modelos culturales así como a las características demográficas de una sociedad. Destacaremos los siguientes:

a) Valores y creencias básicas de la sociedad. Como las actitudes respecto al consumo, al ocio, al trabajo, a la conservación del medio ambiente, hacia la empresa, el clima de relaciones laborales... influirán en las empresas ya que según el concepto que se tenga de estos aspectos, se potenciarán más o menos.

Debe destacarse la importancia que actualmente tienen el medio ambiente y los valores ecológicos implicando directamente a las empresas, las cuales tienden a elaborar políticas de cambio (se recicla el papel, se evita la contaminación, los residuos, basuras). A mayor rapidez de adaptación mayores ventajas.

b) Las modas y los estilos de vida. La empresa se verá afectada por los cambios en los modos de vida de la sociedad y tendrá que adecuar su actividad a ellos. Por ejemplo, los modelos culturales en los que se da mucha importancia a la imagen pueden obligar a un cambio en el aspecto externo de la empresa, que se manifestará a través del diseño de sus instalaciones, en los logotipos, en la imagen de marca...

c) Las variables demográficas. El volumen de población y su composición por sexo y edad, la natalidad, la mortalidad, la nupcialidad, la tasa de actividad, las migraciones... ocasionarán oportunidades de negocio o amenazas para la empresa.

3. Factores tecnológicos.

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Las empresas que se incorporen al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán. Entre los factores tecnológicos destacan los referentes a:

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

4.- Factores económicos.

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos.

De entre todos que afectan a la empresa, los más significativos son:

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

- Decisiones sobre el **gasto público**. Una política expansiva aumentará los gastos públicos traduciéndose en un aumento de la demanda agregada, ya que el Estado para prestar sus servicios demandará los servicios del sector privado, además, de una forma indirecta, hará que la renta de muchos particulares aumente, aumentando, por lo tanto, la capacidad de consumo de los mismos (por ejemplo pensionistas y parados). Si la

política es restrictiva y el gasto disminuye ocurrirá el proceso contrario.

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

b) La política monetaria. Es el control que hace el Banco Central Europeo sobre la cantidad de dinero en circulación mediante el control del tipo de interés.

Si crecen los tipos de interés se encarecerán los préstamos y a las empresas les sea más caro obtener financiación para llevar a cabo sus planes de inversión, además se incentivará el ahorro al ser remunerado mejor y se reducirá el consumo, por lo que la demanda de productos de las empresas disminuirá y por lo tanto disminuirá el empleo. Si los tipos de interés bajan se producirá el efecto contrario.

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

- Provoca un aumento de los costes de los factores. Como consecuencia, las empresas de aquellos países que tengan una inflación elevada serán menos competitivas que las de los países sin inflación y respecto a las del país que tengan una estructura de costes no tan afectada por ella.
- Genera incertidumbre. A mayor grado de incertidumbre, las empresas tendrán dificultades en su planificación, desconocerán cuánto les costará producir determinados bienes y a cuánto podrán venderlos, así los planes a largo plazo se verán más afectados, reduciéndose la inversión.

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

e) El ciclo económico. Consiste en las fluctuaciones económicas de la producción total, el PIB, acompañada de fluctuaciones de la mayoría de las variables económicas entre las que cabe destacar el nivel de desempleo y la tasa de inflación.

Un ciclo económico tiene varias fases y en cada una de ellas la repercusión en la actividad económica y como consecuencia en las empresas será diferente. Estas repercusiones se pueden resumir así:

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

la demanda.

- *Recuperación o expansión:* En esta fase se produce un aumento de los gastos produciéndose un aumento de la demanda y de las ventas de las empresas y, por tanto, de sus beneficios. Debido a esto, las expectativas serán más favorables animándose la inversión.
- *Auge o cima:* En esta fase al haber aumentado tanto la producción se producirán rigideces en la oferta de ciertas materias primas con la que cada vez será más difícil aumentar la producción, que sólo lo hará mediante nuevas inversiones que eleven la productividad de los recursos ya empleados.
- *Recesión:* Al disminuir las ventas, los precios y los beneficios caerán, se producirá una disminución de las inversiones y algunas empresas empezarán a quebrar ya que la capacidad productiva no usada aumentará. Esta dinámica de recesión conducirá a un período de depresión generalizada que llevará de nuevo a la primera fase de depresión.

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

Las principales repercusiones que la implantación del euro tuvo en las empresas:

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

3.2. LOS FACTORES DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Introducción

El entorno específico de la empresa está formado por aquel conjunto de factores que afectan a ésta de forma directa en función del sector en el que actúe.

La empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para así conocer los cambios que se están produciendo en las fuerzas competitivas del mismo y en la presión competitiva existente, puesto que de la competencia en el sector van a depender los beneficios de la empresa y su rentabilidad.

M. Porter establece las siguientes cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de rivalidad entre las empresas de un sector.

- 1) Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.
- 2) Amenaza de entrada de nuevos competidores.

- 3) Amenaza de productos sustitutivos.
- 4) Poder negociador de los proveedores.
- 5) Poder negociador de los clientes.

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

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

Algunas formas de competir pueden ser perjudiciales para todo el sector, desde el punto de vista de la rentabilidad. Por ejemplo, si se bajan los precios de los productos, para que la rentabilidad sea la misma deberá compensarse con una reducción en los costes o con una inferior calidad del producto, etc. Además, la bajada de los precios es rápida y fácilmente igualable por los competidores y, una vez igualada, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que sea compensada con un aumento considerable en la demanda del producto. Por el contrario, otras formas de competir, como las campañas publicitarias, pueden ampliar la demanda o aumentar la diferenciación del producto en el sector económico para beneficio de todas las empresas.

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

- a) El número de competidores en el sector.** Cuantas más empresas haya en el sector el grado de competencia será mayor.
- b) Las posibilidades de crecimiento del sector.** La rivalidad entre competidores será mayor a medida que el sector vea disminuir su tasa de crecimiento, puesto que unas empresas sólo podrán crecer a costa de la cuota de mercado de las otras.
- c) La existencia de costes fijos elevados.** Si existen costes fijos elevados las empresas tendrán que trabajar a plena capacidad para que su peso en los costes unitarios sea la menor posible; así pues, la oferta en el mercado aumentará, creciendo la competencia entre empresas.
- d) La diferenciación del producto.** A menor diferenciación de productos mayor competencia puesto que los compradores cambiarán de vendedor sin notar diferencias en el producto.
- e) El exceso de capacidad productiva.** Si existe un exceso de capacidad productiva en el sector la oferta será mayor que la demanda y la rivalidad será mayor entre las empresas.
- f) Existencia de intereses estratégicos de las empresas.** La rivalidad será mayor cuanto más interés, por motivos estratégicos, tengan éstas en estar presentes en el sector.
- g) La existencia de fuertes barreras de salida de un sector.** La intensidad de la competencia será mayor en sectores en los que haya factores que impidan a las empresas abandonar el sector tales como la

posesión por parte de las empresas de activos muy especializados de difícil venta o reutilización; barreras emocionales como la lealtad a los empleados, por identificación con el negocio, por temor por la propia carrera, por orgullo...

2.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado, obligará a bajar los precios y, por otro, producirá un aumento en los costes, puesto que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales, como campañas publicitarias, reestructuración de su red de transportes, etc.

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

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

3.- Amenaza de productos sustitutivos.

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

Que los nuevos productos reemplacen a los ya existentes en el mercado dependerá de la relación existente entre las prestaciones y el precio de los nuevos productos y de los ya existentes. Para proteger su producto, las empresas del sector deberán intentar diferenciarlo de los otros modificando su imagen ante el público, mejorando la relación prestaciones/precio e intensificando su política comercial.

4.- Poder de negociación de los proveedores.

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

El poder de negociación que tengan los proveedores dependerá de los siguientes factores:

- a) El grado de concentración del sector de los proveedores.** Cuantos menos proveedores existan su capacidad de negociación será mayor.
- b) Que no existan productos sustitutivos para la venta en su sector.** Es decir, que el cliente sólo pueda comprar ese producto y no otro.

c) Que la empresa no sea un cliente importante del proveedor. Cuanto menor sea el cliente menos capacidad de negociación tendrá frente al proveedor.

d) Que los proveedores vendan un producto que sea un *input* importante para el negocio del comprador. Es decir, que la actividad del cliente dependa del producto ofrecido por el proveedor.

e) Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costes elevados por cambio de proveedor. La diferenciación de productos siempre conlleva la fidelización del cliente. Por otro lado si cambiar de proveedor lleva aparejados costes importantes al cliente no le queda más remedio que seguir con el mismo proveedor.

f) Que el proveedor represente para el cliente una amenaza real de integración vertical hacia delante. La posición de fuerza del proveedor frente al cliente será tanto mayor cuanto más fácil sea que aquel pueda entrar a operar como competidor en el mismo sector del cliente con lo que ya no lo necesitaría como comprador.

Debe recordarse que lo anteriormente dicho no es sólo aplicable a empresas suministradoras sino también a la mano de obra, que es proveedora de trabajo y puede ejercer un gran poder negociador en muchos ramos, como es el caso de sectores con escasez de mano de obra o de mano de obra muy especializada o fuertemente sindicalizada.

5- Poder negociador de los clientes.

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

a) El grado de concentración de los compradores y el volumen de sus compras en relación con las ventas totales del proveedor. Si hay pocos clientes y compran gran parte de la producción su poder será mayor.

b) La importancia de los productos comprados en la estructura de costes del comprador. Cuanto más importantes sean, la presión que ejercerá el comprador al vendedor buscando mejores condiciones de venta será mayor.

c) La importancia que el producto comprado tenga para la calidad de los productos o servicios del comprador. Cuanta mayor importancia tenga, la sensibilidad a los precios por parte del comprador será menor.

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

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

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

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

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

3.3. EL ANÁLISIS DAFO

Acronimo de DEBILIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS y OPORTUNIDADE (SWOT en inglés: Strengths, Weakness, Oportunities and Treats), 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 trata en el siguiente apartado, el del "Núcleo competitivo" de M. Porter

- ✓ 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.
- ✓ 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).

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	Estrategias DEFENSIVAS	Estrategias DE SUPERVIVENCIA

(A)

(A/F)

* Se evitan las amenazas (A) con las Fuerzas (F)

(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"> o Propiedad de patente o Personal motivado o Bajo nivel deudas a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> o Competencia del sector muy alta o Poco capital o Dificultades de distribución
Oportunidades	Estrategias F/O	Estrategias D/O
<ul style="list-style-type: none"> o Crecimiento del sector o Abaratamiento de tipos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> o Aumentar la capacitación profesional de los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> o 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"> o Crecimiento competencia o Los envases que usa no son biodegradables 	<ul style="list-style-type: none"> o Desarrollar un departamento de investigación de reciclaje 	<ul style="list-style-type: none"> o 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.

3.4. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.¹

La estrategia competitiva es aquella utilizada por la empresa para competir.

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

¹ Definiciones procedentes del trabajo realizado por el profesor Manuel Aranda Ogayar "Estrategias genéricas competitivas"

<http://ciberconta.unizar.es/cv/manuelaranda.HTM>

3 .5. IMPUESTOS Y SUS CLASES

Se puede consultar la siguiente página sobre impuestos

(<http://www.iaf.es/webiaf.nsf/IndiceWebTramites?Openview&count=100>)

Para poder hacer frente a los gastos públicos, el Estado, en sus niveles estatal, autonómico y local, necesita captar fondos de los ciudadanos y lo hace mediante la recaudación de tributos.

Hay tres clases de tributos:

1. **Tasas:** Son los tributos que se derivan de la prestación de servicios públicos al ciudadano por parte de la administración. Es el caso de las tasas académicas que se pagan al matricularse en un centro público de enseñanza.
2. **Contribuciones especiales:** son aquellos tributos que surgen cuando una persona obtiene un beneficio o un aumento de valor de sus bienes como consecuencia de la realización de obras públicas o del establecimiento o ampliación de servicios públicos.
3. **Impuestos:** son tributos que el Estado exige sin contraprestación específica, en el momento en que se realiza el pago del impuesto. Son los que tienen más incidencia en la empresa.

Clasificación de los impuestos

IMPUESTOS DIRECTOS: Son los que gravan la capacidad económica inmediata de los contribuyentes, es decir, que están vinculados a la cuantía de los ingresos que obtienen o la posesión de un patrimonio.

- **IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS (IRPF).** Grava las rentas que obtienen las personas en concepto de salario, intereses de cuentas bancarias, dividendos, rendimientos de actividades empresariales o profesionales, etc. Es un impuesto progresivo que hace que el porcentaje a pagar es mayor cuanto mayor sea la renta. Al referirse a las personas físicas sólo afecta al empresario individual y a la sociedad civil.
- **IMPUESTO DE SOCIEDADES (IS):** grava los beneficios obtenidos por las personas jurídicas. Afecta a todas las sociedades mercantiles. Su tipo es:
 - El tipo general de gravamen para los sujetos pasivos por obligación personal de contribuir será el 35 por 100.
 - Las entidades que cumplan los requisitos mencionados en el apartado "empresas de reducida dimensión" tributarán con arreglo a la siguiente escala, excepto cuando deban tributar a un tipo del diferente del general:
 - Por la parte de la base imponible comprendida entre 0 y 120.202,41 €, al tipo del 30 por 100.
 - Por la parte de la base imponible superior a 120.202,41 €, al tipo del 35 por 100.

IMPUESTO SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (IAE): grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales y artísticas.

IMPUESTOS INDIRECTOS: gravan el gasto o consumo efectuado por los contribuyentes.

- **IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS (ITPAJD):** grava las transmisiones onerosas por actos intervivos de toda clase de bienes y derechos que integren el patrimonio de las personas físicas y jurídicas y otros actos como constitución de sociedades, fusión, transformación, etc
- **IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO (IVA):** grava la adquisición de cualquier bien o servicio vendido por un empresario o profesional en el desarrollo de su actividad así como las importaciones de bienes y servicios cualquiera que sea la persona que las realice.

Existen tres categorías de tipos impositivos:

- El tipo general:
 - 16 por 100.
- El tipo reducido:
 - 7 por 100.
- Y el súper reducido:
 - 4 por 100.

IMPUESTOS ESPECIALES: grava el consumos específicos y gravan la fabricación, importación, en su caso, son:

- Los impuestos especiales sobre el alcohol y las bebidas alcohólicas.
- El impuesto sobre hidrocarburos.
- El impuesto sobre el tabaco.
- El impuesto sobre la electricidad.

ACTIVIDADES

1. Cita tres publicaciones en las que podrías encontrar información económica sobre el entorno.
2. Cita tres organismos o entidades a los que dirigirte si quisieras obtener información sobre las tendencias esperadas en el sector de las panaderías.
3. Haz un pequeño informe sobre el efecto que tendría sobre las empresas de tu localidad la construcción de una carretera de circunvalación.
4. Analiza cómo afectaría a las empresas españolas una posible crisis política entre España y Estados Unidos.
5. Analiza qué factores del entorno juegan a favor y en contra de la implantación generalizada de Internet en las empresas de tu localidad.
6. ¿Con qué factores del entorno se podría asociar la desaparición del IVA para productos de primera necesidad como el pan, la leche, los libros o las medicinas? ¿Qué consecuencias tendría para las empresas esa desaparición? ¿Y la subida del tipo de IVA del 16% al 18%?
7. **Actividad** a realizar: Analiza, en el sector del yogur y de los postres lácteos, las cinco fuerzas competitivas de M. Porter y las barreras de entrada a este sector.

LECTURA DE APOYO

“Asalto al Noroeste”. Seis directivos y mandos intermedios de Central Lechera Asturiana elaboran y ponen en marcha un plan estratégico para conquistar el mercado del yogur.

En pocos meses y contando con el liderazgo de la marca en otros segmentos del sector lácteo Asturiana inicia en el año 1997 el plan de implantación que ella misma denomina “asalto al Noroeste”. Asturiana negocia uno a uno, a cara de perro, con sus clientes. Y a cada cual (hipermercados, supermercados, hostelería, restauración y *catering*) propone un traje a medida con tres garantías comunes: volumen, rotación e imagen.

Un moderno y eficaz sistema de distribución se convierte en aliado del asalto y permitirá iniciar el segundo el próximo año con el objetivo de extender sus productos en el resto del mercado nacional.

Antes de emprender el plan, los directivos de Asturiana reconocían las debilidades de la ofensiva: Maquinaria obsoleta, estructura logística inadecuada y marca desconocida como yogur. Sin embargo, era fuerte en distribución, experiencia de los vendedores, identificación del personal de la empresa con la marca, certificación ISO 9002 y capacidad de negociación con los proveedores.

Era una buena oportunidad de penetrar en el mercado. Además, existen ya relaciones comerciales consolidadas, falta una alternativa real al líder (Danone) y el mercado se encuentra en expansión.

Los directivos no ocultaban las amenazas. La competencia era muy fuerte y tiene un elevado desarrollo tecnológico; la importación, las marcas de primer precio y el *discount* crecen sin parar.

El sector de la distribución rechaza, por otra parte, nuevas marcas y, lo que es muy importante los “murales de frío” son un bien escaso y en ellos deben estar ubicados estos productos”.

Pero frente a las amenazas, el empuje de los asturianos. Con él, dos objetivos estratégicos claros: uno el capital humano, primer activo de la empresa, debe de integrarse al máximo en el proyecto; dos, es requisito indispensable implantar la calidad total. “A nosotros no nos importa que todas las empresas lleven el sello de calidad, al contrario nos beneficia que cuente con marcas que vendan calidad”.

El País 2-11-97