

Análise da contorna empresarial

A empresa, como sistema social, económico e técnico aberto que é, insírese nun ambiente externo formado por un conxunto de factores que afectan o seu funcionamento. Identificar e analizar eses aspectos é primordial para deseñar estratexias e tomar decisións.

Para comezar, é conveniente analizar diferenciadamente dous tipos de factores. Por un lado, o marco global ou o conxunto de aspectos que afectan a todas as empresas dunha determinada zona xeográfica, isto é, a contorna xeral, tamén coñecida como macrocontorna. Por outro lado, os aspectos que inflúen sobre as empresas que compiten nun mesmo sector de actividade: a contorna específica ou microcontorna.

Contorna xeral ou macrocontorna: Factores políticos, económicos, socioculturais, tecnolóxicos, ecolóxicos e legais.

Contorna específica ou microcontorna: Clientes, provedores e competencia son os factores comunmente considerados, pero distintos autores (e quen fai a análise, en función da empresa ou da industria) poden incluír outros.

Para realizar a análise da contorna, existen dúas ferramentas xerenciais básicas¹ comunmente utilizadas para avaliar os factores do ambiente empresarial dunha maneira esquemática: a análise **PESTEL** e a análise **DAFO**.

Análise PESTEL

O obxectivo da análise PESTEL é dar apoio ao proceso de toma de decisións. Facilita unha maior comprensión das forzas de cambio que inflúen nas empresas.

PESTEL é o acrónimo para Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnolóxicos, Ecolóxicos e Legais, do inglés *Political, Economic, Socio-Cultural, Technological, Environmental and Legal*.

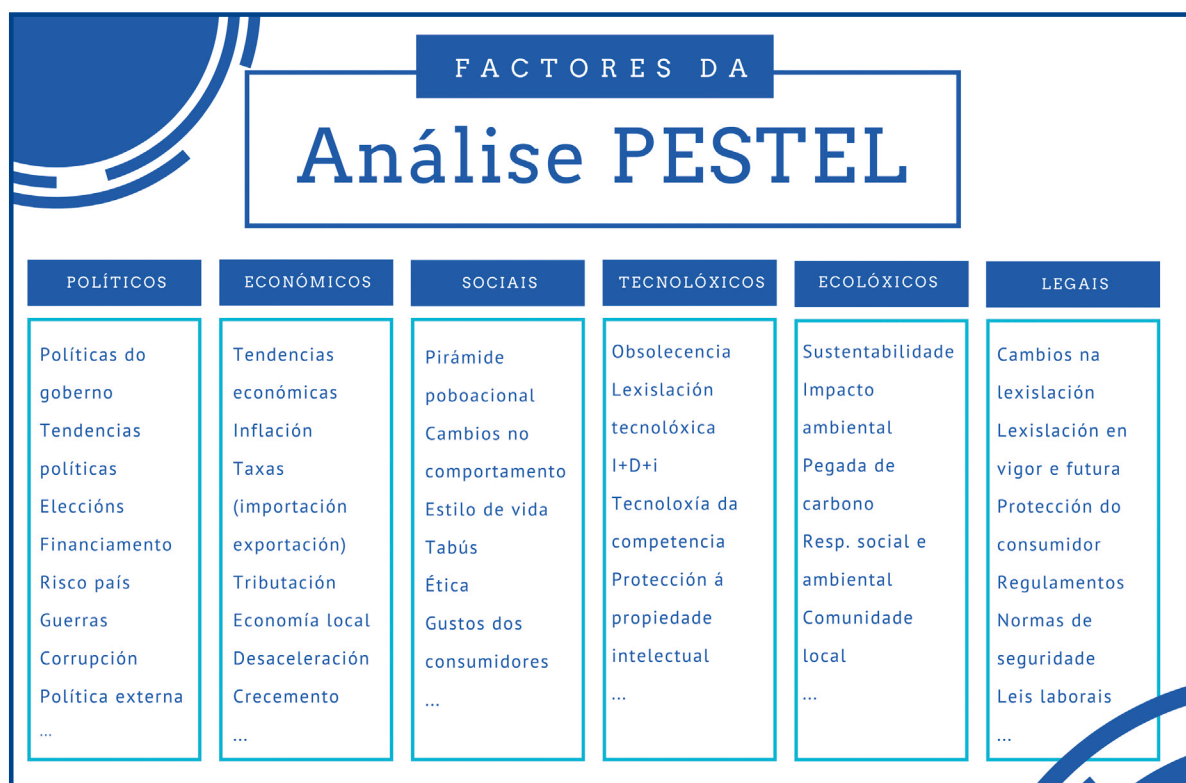
Para deseñar estratexias e tomar decisións, cómprenos identificar cales son e como poden afectar a empresa esas variables externas que poden impedir o seu crecemento ou até mesmo levala ao declive, ou, pola contra, favorecer a súa medra e expansión. Para coñecer como impacta na empresa un determinado factor político, económico, social, tecnolóxico, ecolóxico ou legal, ou que ameazas e oportunidades abre, debemos realizar unha análise PESTEL (ou PEST²), coa que se analizan factores como mudanzas políticas, económicas, socioculturais, tecnolóxicas, ecolóxicas e legais no ambiente de negocios.

Os *factores políticos* están relacionados co grao de intervención governamental na economía.

Os *factores económicos* impactan significativamente na actuación da empresa con relación ás súas operacións de futuro.

A análise dos *factores socioculturais* permítelles ás empresas comprender o comportamento dos mercados (existentes, potenciais e emerxentes) e anticiparse ás necesidades futuras dos clientes.

Coa constante evolución da tecnoloxía, as empresas precisan manterse actualizadas e por iso deben analizar os *factores tecnolóxicos*, investigar os cambios nas tecnoloxías. A obsolescencia e a innovación son aspectos clave na vixilancia tecnolóxica para minimizar os riscos de perder participación no mercado.



1. Para a análise da contorna específica existe unha ferramenta un pouco máis sofisticada, a análise das cinco forzas de Porter, pero pódese incluír tamén nas ferramentas mencionadas.

2. A análise PEST non ten en conta os factores ecolóxicos, e mestura os legais cos políticos (político-legais).

Os factores ecolóxicos están relacionados co impacto que o ambiente ten nas relacións empresariais. Economía circular, *servicizing* ou responsabilidade social dos emprendementos relaciónanse con este tema, dado que a preocupación é xerar máis sustentabilidade para a empresa e o ambiente. Finalmente, o último que se debe analizar son os *factores legais*, para comprobar como impactan as alteracións da lexislación nas operacións da empresa. Daquela, relaciónanse coas leis que inflúen no funcionamento empresarial.

Para realizar esta análise, débese recoller a información máis relevante sobre a situación e posible evolución dos diversos

factores, nalgúns casos, e/ou implicar a persoas clave que a acheguen, mediante, por exemplo, unha chuvia de ideas, noutros casos.

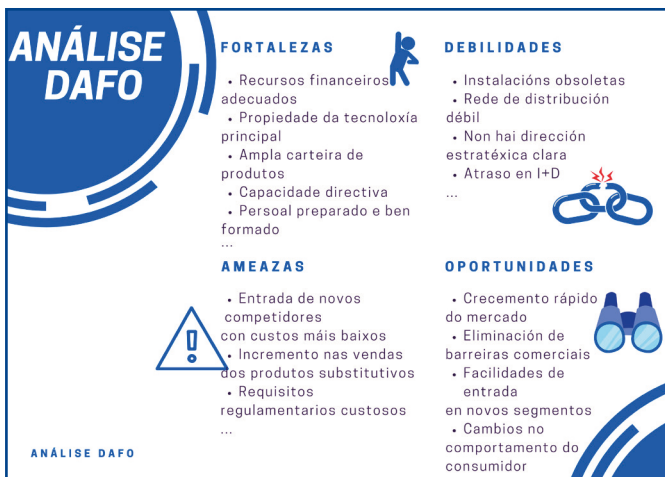
Por si mesma, a análise PESTEL permítenos obter información valiosa de cara a adoptar as decisións estratéxicas na empresa. Mais tamén podemos afondar na análise da contorna da empresa mediante a análise DAFO, coa que clasificaremos a situación ou evolución dos principais factores como oportunidades ou ameazas, e os relacionaremos coas fortalezas e debilidades da empresa ou organización.

ANÁLISE DAFO

A análise DAFO, acrónimo de Debilidades, Ameazas, Fortalezas e Oportunidades, tamén é coñecida como análise SWOT, do inglés *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*.

Trátase dun sistema de análise empresarial que se utiliza para coñecer a situación tanto interna como externa da organización. É unha ferramenta simple e, ao mesmo tempo, moi útil, que as organizacións teñen ao seu dispor para recoller a información necesaria, avaliar o ambiente e planificar as súas estratexias.

Para realizar un DAFO, cómpre buscar os elementos necesarios para definir, por unha banda, os puntos fortes e débiles da organización, prestando especial atención ós factores críticos de éxito no seu mercado e segmento, e, por outra banda, as oportunidades e ameazas do ambiente, con especial atención aos factores máis impactantes nesa industria, que chamaremos indutores clave do cambio. A seguir, debemos reunirlos todos nunha táboa de catro cuadrantes, a matriz DAFO.



Identificados os factores, deseguido establécese unha táboa de dobre entrada que reflicte as posibles estratexias que pode adoptar a empresa: defensivas, ofensivas, de supervivencia ou de reorientación.



No cuadrante amarelo, onde se cruzan as fortalezas da empresa coas ameazas do medio onde se insire, o que se debe facer é deseñar estratexias defensivas: defender a organización fronte ás ameazas do medio, aproveitando e reforzando as fortalezas da empresa.

No cuadrante verde crúzanse as oportunidades identificadas no mercado e as fortalezas do negocio. As estratexias derivadas dese cruzamento, coñecidas como estratexias ofensivas, deben ser pensadas para maximizar as fortalezas da idea ou negocio para competir nas oportunidades identificadas no medio.

No cuadrante laranxa prodúcese o encontro das debilidades (internas) coas ameazas (externas) á empresa. É un punto crítico por entrecruzar dous puntos negativos para o negocio. Daquela, débense deseñar estratexias de supervivencia, é dicir, que minimicen o efecto negativo das ameazas, ao mesmo tempo que se intentan minimizar as debilidades da organización.

No último cuadrante, o azul, débese crear estratexias para minimizar as debilidades da idea ou negocio, e maximizar as oportunidades identificadas no medio. Son estratexias de reorientación, porque buscan dar novos rumbos ao negocio aproveitando as ocasións que abre o mercado.

