

Management

El ambiente externo

*La esencia de un negocio está fuera de él.
Peter Drucker*

Lionel Pineda
Maestría en
Administración
Industrial
URL

2/31

Parte Uno

Capítulo 2 – El ambiente externo

Esquema del capítulo

- El Macroambiente

- El Ambiente Competitivo

- Análisis Ambiental

- Respondiendo al Ambiente

- Escogiendo Respuestas Apropriadas

Objetivos del aprendizaje

■ Después de estudiar el capítulo 2, usted sabrá:

- Como las fuerzas ambientales influyen en las organizaciones así como las organizaciones pueden influir en sus ambientes
- Como hacer una distinción en macroambiente y ambiente competitivo
- Porque las organizaciones deben apoyar al desarrollo económico y social de los ambientes
- Como analizar el ambiente competitivo
- Como las organizaciones responden a la incertidumbre ambiental

Lionel E. Pineda L.

El Ambiente Externo

■ Las organizaciones son sistemas abiertos

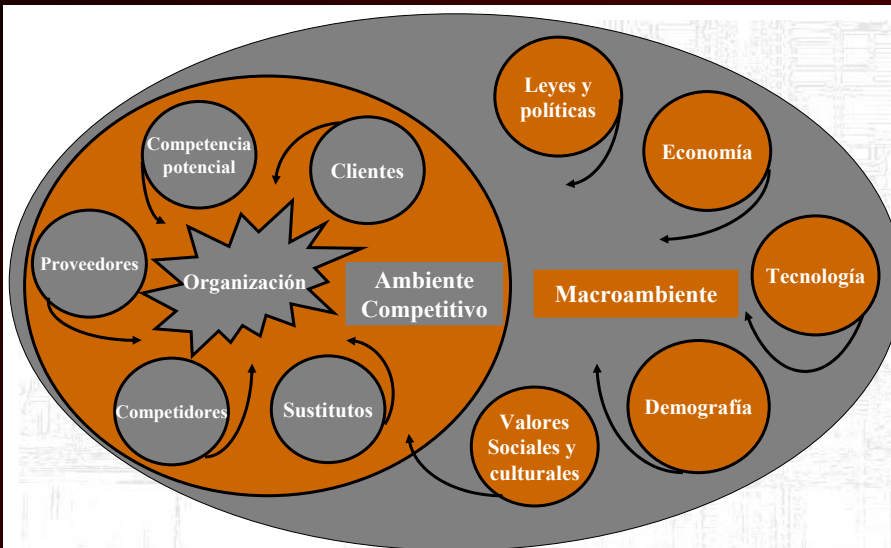
- Están afectados por el ambiente externo y a su vez, influyen en éste.

■ Ambiente externo

- Todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de la empresa
 - **relevantes** – factores a los que los gerentes deben prestar atención
- Dos elementos comprenden el ambiente externo
 - **ambiente competitivo** – ambiente inmediato que rodea una empresa
 - **macroambiente** – factores fundamentales que generalmente afectan todas las organizaciones

Lionel E. Pineda L.

El Ambiente Externo



Lionel E. Pineda L.

Análisis Estratégico Externo Oportunidades Estratégicas, Amenazas, Tendencias e Incertidumbres Estratégicas

■ Análisis del consumidor:*

- 5 W's (why, when, who, where, what)
 - segmentos, motivaciones, necesidades no satisfechas

■ Análisis de la competencia:*

- Identificarlos – enfoque basado en los clientes
 - marca, producto, genéricos, presupuesto
- Estrategias
 - grupos estratégicos
- Objetivos
 - estratégicos y financieros (crecimiento producto – mercado e inversión UEN)
- Fortalezas y debilidades
 - posición competitiva (dominante, fuerte, favorable, sostenible, débil, no viable)
 - variables clave (SOM, TOH, TOM)
- Patrones de reacción
 - conducta y equilibrio competitivo
 - cultura
 - desempeño
 - imagen
 - estructura de costos

■ Análisis del Sector Industrial (5 fuerzas):**

- Factores de mercado
 - tamaño
 - crecimiento proyectado
 - ciclicidad
 - estacionalidad
- Barreras de entrada y salida
- Rentabilidad
- Estructura de costos
- Tendencias
- Factores claves de éxito
- Distribución

■ Análisis del macroambiente (PEST):

- Político (gobierno, leyes, regulaciones)
- Económico
- Social – cultural – demográfico – ecológico
- Tecnológico
- Análisis de escenario e impacto

* Dirección del Marketing, Philip Kotler, Cap. 6, 7 y 8

** Estrategia Competitiva, Michael Porter, Cap. 1 y 2

El Macroambiente

■ El macroambiente

- Fuerzas que crean oportunidades y representan amenazas para una empresa
- La mayoría de los elementos generales en el ambiente externo puede influir potencialmente en decisiones estratégicas
- Todas las organizaciones son afectadas por los componentes generales del ambiente
 - Político
 - Económico
 - Social – cultural – demográfico – ecológico
 - Tecnológico

Lionel E. Pineda L.

El Macroambiente (cont.)

■ Política: leyes y regulaciones

- Imponen barreras estratégicas y proporcionan oportunidades
- **reguladores** – organizaciones gubernamentales específicas en una tarea inmediata al ambiente de la empresa
 - Tienen el poder para investigar prácticas de una compañía y tomar acción legal para asegurar el cumplimiento de la ley

■ Economía

- Creada por interconexiones complejas entre las economías de diferentes países
- Los elementos importantes incluyen, PIB, tasas de interés, inflación, devaluación, tasa de desempleo y las acciones en el mercado (valor de empresa)
- Las condiciones económicas cambian y son difíciles de predecir
- La demanda se ve afectada por el precio de los bienes, precio de bienes relacionados (sustitutos y relacionados), precios futuros esperados, el ingreso, crecimiento poblacional y las preferencias de los consumidores.

Lionel E. Pineda L.

El Macroambiente (cont.)

■ Aspectos Sociales y el ambiente Natural - Ecología

- Las tendencias sociales sobre la manera en que piensan y se conducen la personas tienen implicaciones en la administración de la fuerza laboral, las acciones sociales corporativas y las decisiones estratégicas acerca de los productos y mercados.
- El aspecto del medio ambiente natural preocupa mucho, la legislación en los distintos países y la limitación de los recursos naturales.

■ Demografía

- Mide diversas características de las personas que comprenden grupos u otras unidades sociales
- La fuerza de trabajo debe ser considerada para formular estrategias de recursos humanos
 - El crecimiento poblacional influye en el tamaño y composición de la fuerza de trabajo
- La migración también es un factor significativo
 - La diversidad creciente de la fuerza laboral tiene ventajas y desventajas
 - Debe asegurarse igual oportunidad de empleo

Lionel E. Pineda L.

El Macroambiente (cont.)

■ Tecnología - *son los procesos y técnicas que utilizan las empresas para transformar insumos organizacionales en productos terminados.*

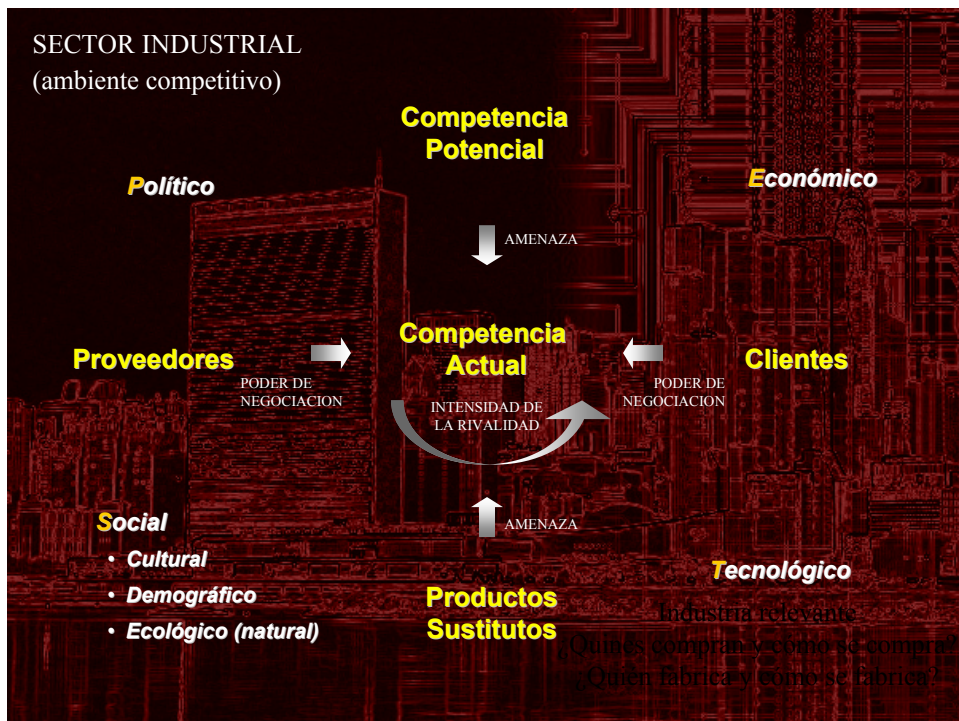
- Los adelantos tecnológicos crean innovaciones en el negocio
 - Los nuevos productos, técnicas de producción avanzadas y mejores métodos de dirigir y comunicar
- Las empresas cuyas estrategias la ignoran o que se quedan atrás con respecto a sus competidores llevan a la obsolescencia y a la extinción

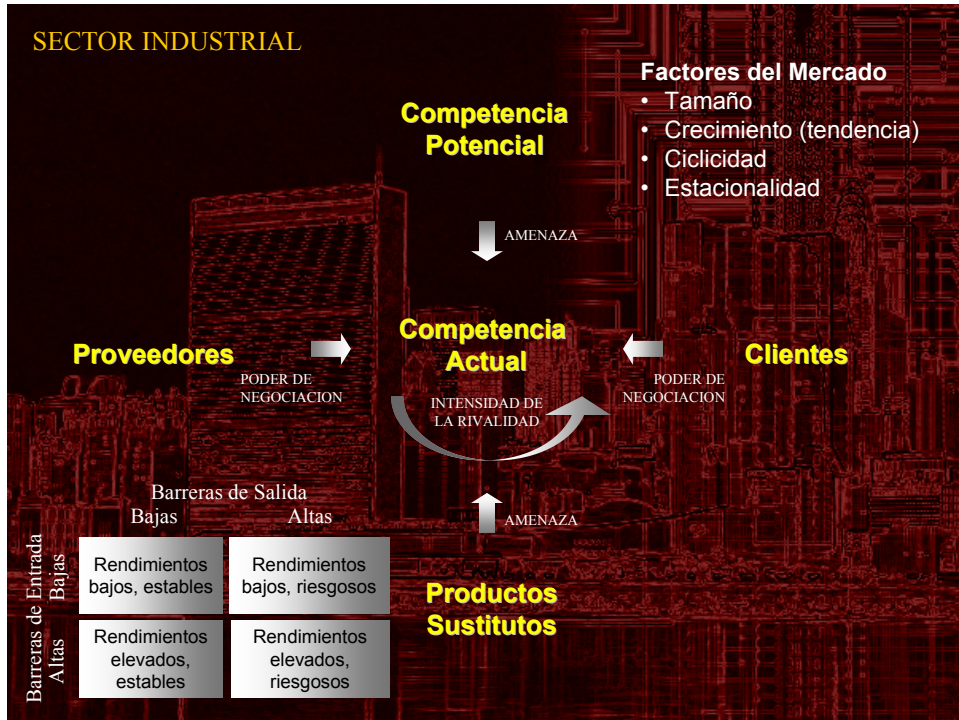
Lionel E. Pineda L.

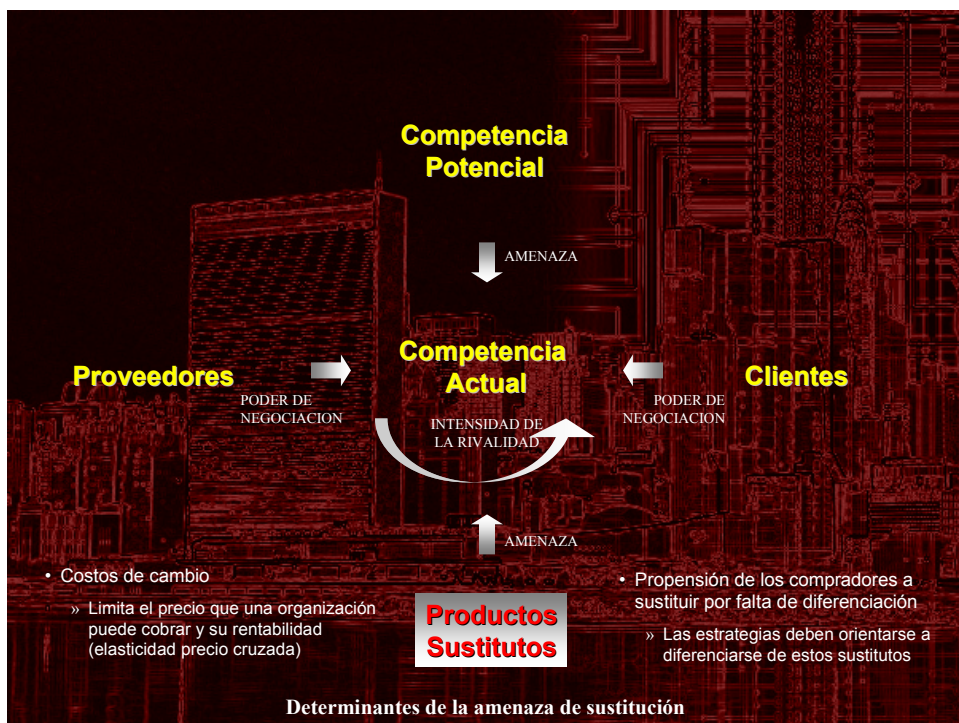
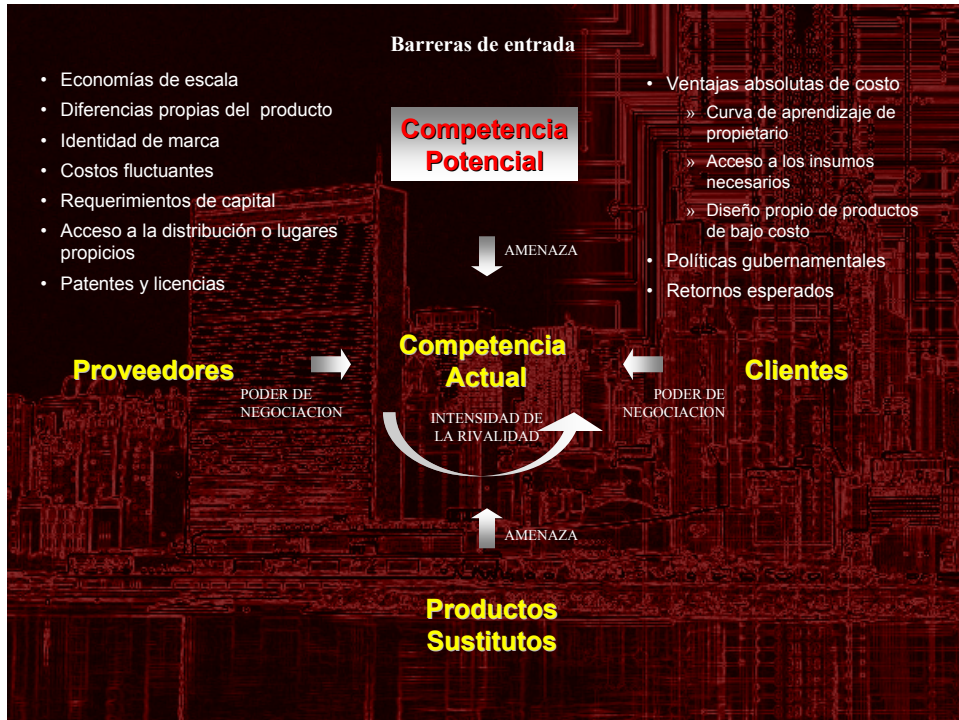
Ambiente Competitivo

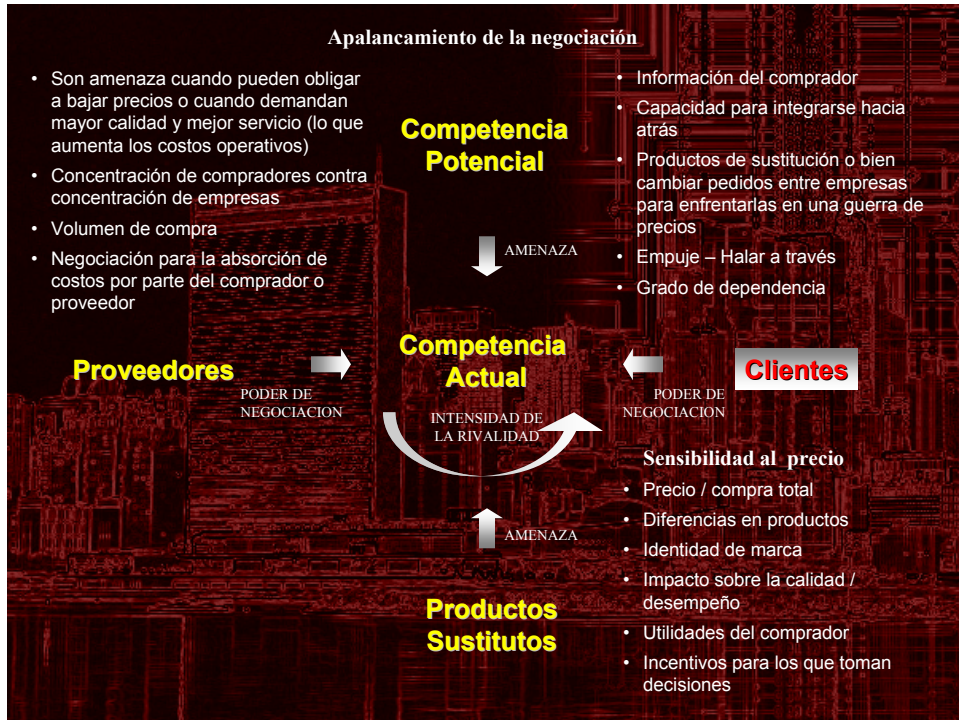
- **Sector Industrial:** es el grupo de empresas que producen bienes y/o servicios que son sustitutos cercanos entre si.
 - En la práctica suele haber controversia sobre la definición apropiada, concentrándose en que tan cerca necesita estar la sustitución en términos de producto, proceso, o límites geográficos del mercado (*Industria relevante*):
 - ¿Quiénes compran y cómo se compra?
 - ¿Quién fabrica y cómo se fabrica?
-
1. Intensidad de la *Competencia Actual*
 2. Amenaza de *Competencia Potencial*
 3. Poder de negociación de *Proveedores*
 4. Amenaza de *Productos Sustitutos*
 5. Poder de negociación de *Clientes*
- Las Cinco Fuerzas Competitivas
Michael Porter
- Los Gerentes exitosos reaccionan al ambiente competitivo y actúan de manera que realmente forman o cambian el ambiente competitivo

Lionel E. Pineda L.









Análisis Ambiental



Lionel E. Pineda L.

Análisis ambiental (cont.)

■ Incertidumbre ambiental

- La falta de información necesaria para entender o predecir el futuro (diferencia entre la información necesaria y la disponible)
- Las incertidumbre proviene de dos factores relacionados
 - **complejidad** – el número de problemas que un gerente debe resolver así como sus relaciones
 - **dinamismo** – el grado de cambio discontinuo que ocurre dentro de la industria
- Como la incertidumbre aumenta, deben desarrollarse técnicas para coleccionar, seleccionar e interpretar información sobre el ambiente

Lionel E. Pineda L.

Análisis ambiental (cont.)

■ Rastreo ambiental

- Búsqueda y selección de información del ambiente
 - *Se trata de buscar, seleccionar y revisar todas las variables, condiciones o situaciones pertinentes de la categoría que se esté estudiando, tanto del macro ambiente como del ambiente competitivo,*
 - *Identificar aquellas que tienen o pueden tener influencia o impacto en la empresa, es decir medición cuantitativa y cualitativa para aprovecharlas si son oportunidades o contrarrestarlas si son amenazas.*
 - *El ámbito del espacio en que debe estudiarse cada variable depende del sistema de negocio, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.*
- **inteligencia competitiva** – información que ayuda a gerentes a determinar como competir mejor

Lionel E. Pineda L.

Ambientes atractivos y no atractivos

- El análisis del sector industrial ayuda a los gerentes a evaluar el potencial competitivo de distintos ambientes
 - **ambientes atractivos** – da una ventaja competitiva a la empresa
 - **ambiente poco atractivo** – pone a la empresa en una desventaja competitiva

Fuerza competitiva	No atractivo	Atractivo
Competidores	Muchos, bajo crecimiento de la industria, tamaño igual, producto	Pocos, alto crecimiento de la industria; desigual tamaño, diferenciados
Amenaza de Ingreso	Gran amenaza, pocas barreras de entrada	Poca amenaza; muchas Barreras
Sustitutos	Muchos	Pocos
Proveedores	Pocos, alto poder de negociación	Muchos, bajo poder de negociación
Clientes	Pocos, alto poder de negociación	Muchos, bajo poder de negociación

Lionel E. Pineda L.

Análisis ambiental (cont.)

■ Desarrollo de escenarios

- **escenario** – describe un conjunto particular de situaciones futuras
 - *Mejor escenario* – acontecimientos favorables a la empresa
 - *Peor escenario* – acontecimientos desfavorables a la empresa
- *Se trata de explicar cómo influye o impacta las situaciones, condiciones o variables identificadas, en el comportamiento de la empresa, a través de la creación de escenarios.*
- Ayudan a gerentes a desarrollar planes de contingencia

Lionel E. Pineda L.

Análisis ambiental (cont.)

■ Pronósticos – método de predicción sobre la manera en que las variables se modificarán en el futuro

- La exactitud varía de aplicación a aplicación
- Los pronósticos tienden a ser más precisos cuando el futuro termina por parecerse mucho al pasado, por lo que en este caso no se necesitan pronósticos complejos
- Los pronósticos son más útiles cuando el futuro será bastante distinto del pasado, desafortunadamente eso sucede cuando el futuro no es tan preciso.
- Consejos para pronosticar:
 - Usar pronósticos múltiples y quizá un promedio de sus predicciones
 - La precisión disminuye mientras más a futuro se intente predecir
 - Los pronósticos no son mejores que la información que se utiliza
 - Cuando sea posible, usar pronósticos sencillos
 - A menudo los acontecimientos importantes son sorpresivos y se apartan de las predicciones.

Lionel E. Pineda L.

Análisis ambiental (cont.)

■ Benchmarking

- Proceso de comparar las prácticas y tecnologías de la organización con las de otras compañías
 - Identificar el desempeño del mejor en su clase, de una compañía en un área determinada
 - El equipo de benchmarking deberá recopilar información sobre las operaciones de su compañía y de otra para encontrar las brechas entre ambas
 - Las brechas sirven como punto de referencia para comprender las causas subyacentes de las diferencias de desempeño.

Lionel E. Pineda L.

Respuesta al Ambiente

■ Adaptándose al ambiente: el cambio de usted mismo

- La compañía ajusta sus estructuras y procesos de trabajo
- En un ambiente incierto causado por **complejidad**, las compañías tienden a descentralizar la toma de decisiones
 - **empowerment** – proceso de compartir el poder con los empleados
 - Aumenta en éstos la confianza en su capacidad para desempeñar su trabajo
 - Aumenta su noción de que sus contribuciones influyen en la empresa
- En un ambiente incierto causado por **dinamismo**, las compañías tienden a establecer estructuras más flexibles
 - **burocracia** – estructura para ambiente estable (dinamismo bajo)
 - **orgánico** – proporciona flexibilidad requerida para ambientes cambiantes (dinamismo alto)

Lionel E. Pineda L.

Respuesta al Ambiente (cont.)

	Estable	Dinámico
Complejo	Descentralizado Burocrático (Habilidades estandarizadas)	Descentralizado Orgánico (Ajuste Mutuo)
Sencillo	Centralizado Burocrático (Procesos estandarizados de trabajo)	Centralizado Orgánico (Supervisión directa)

Lionel E. Pineda L.

Respuesta al Ambiente (cont.)

■ Adaptándose al ambiente (cont.)

■ Adaptándose a los límites

■ **amortiguamiento** – creación de un excedente de recursos en caso de que se presenten necesidades impredecibles

- Amortiguadores creados a la entrada y salida de sus límites con el ambiente (inventarios)

■ **nivelación** – equilibrio de las fluctuaciones normales en los límites del ambiente (ciclos del negocio)

■ Adaptándose al núcleo

■ **procesos flexibles** – permite la adaptación al núcleo técnico

- **Adaptación en masa** – uso de redes de unidades operativas independientes, en el que cada una realiza un proceso específico

- Los módulos diferentes unen fuerzas para entregar el producto especificado por el cliente

Lionel E. Pineda L.

Respuesta al Ambiente (cont.)

■ Influir en su propio ambiente

- Repuestas proactivas destinadas a cambiar el ambiente
 - **Acción independiente** – estrategias de una organización por cuenta propia para modificar algún aspecto de su ambiente actual
 - Ofensiva competitiva (precios, publicidad comparativa)
 - Pacificación competitiva (beneficios al consumidor)
 - Relaciones públicas (patrocinio de eventos deportivos)
 - Acción voluntaria (maratón del juguete)
 - Acción legal (demandas)
 - Acción política (cabildeo a nivel del congreso)
 - **Acción cooperativa** - estrategias usadas por dos o más organizaciones que trabajan juntas para administrar el ambiente externo
 - Contratación (sistemas de mkt contractual)
 - Cooptación (participación de clientes, trabajadores, financistas en los consejos administrativos)
 - Coalición (cámara de comercio, industria, CASIF)

Lionel E. Pineda L.

Respuesta al Ambiente (cont.)

■ Modificando el ambiente en el que usted se encuentra

- **Maniobras estratégicas** – el esfuerzo consciente por cambiar los límites de su ambiente de tareas
 - **Encargados de la prospección** – compañías que continuamente cambian los límites de su ambiente de tareas buscando:
 - Nuevos productos y mercados
 - Diversificándose y fusionándose
 - Adquiriendo nuevas empresas
 - **Defensores** – compañías que se quedan dentro de un dominio estable de producto como una maniobra estratégica

Lionel E. Pineda L.

Selección de un enfoque de respuesta

■ Modificar los elementos adecuados del ambiente

- Se enfocan en elementos que:
 - Provocan dificultades a las empresas
 - Proporcionan oportunidades a la compañía
 - Permiten a la compañía cambiar con éxito

■ Elegir las respuestas que se centren en elementos pertinentes al ambiente

- Si una empresa desea manejar su ambiente competitivo la ofensiva competitiva y la pacificación son respuestas adecuadas; por otro lado la acción política influye en el ambiente legal y los contratos ayudan a administrar a los clientes y proveedores

■ Elegir respuestas que ofrezcan los mayores beneficios al menor costo

- El retorno sobre la inversión debe incorporar medidas financieras de corto plazo así como el largo plazo. Los gerentes que consideren cuidadosamente estos factores, orientarán a las empresas hacia la ventaja competitiva