



Universidad
Tecmilenio®



Dirección Estratégica

Análisis del entorno
externo

Semana 11

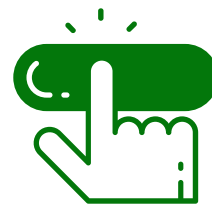




Atención Plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-
mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

<https://youtu.be/liPwm62dbxU>



En este tema aprenderás el impacto que tiene el entorno externo en todas las decisiones estratégicas, y que el entorno económico y sus variables macroeconómicas (inflación, devaluación, entorno político y social) son los elementos más importantes que se tienen que analizar dentro del entorno externo.



El análisis externo requiere una evaluación estratégica para la comprensión del entorno empresarial externo. El análisis externo a menudo puede ser considerado en dos niveles:

- Cambios dentro de la industria
- Cambios generales en el entorno empresarial

Su objetivo consiste en identificar lo siguiente:

- Oportunidades
- Amenazas

Además, hay que considerar que dentro del entorno donde la empresa se desenvuelve, esta es afectada por dos tipos de entorno:

- Microentorno (industria)
- Macroambiente



Análisis de la industria (microentorno)

Su objetivo es ayudar a explicar y predecir, a largo plazo, la rentabilidad media de las empresas en una industria en particular, tomando en cuenta el sector en el que opera la empresa.

En este análisis es importante definir los límites de la industria.

Alcance horizontal



Qué tan posible o no es encontrar productos sustitutos.

Alcance vertical



En la producción, considerar a lo largo de la cadena de valor las etapas que están vinculadas verticalmente.

Alcance geográfico



Cómo manejar los productos que pasarán las fronteras locales, regionales y nacionales.



Macroambiente

Para el análisis del macroambiente comúnmente se usa el modelo PEST (son las siglas para nombrar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), el cual define el alcance de lo que se requiere.

La idea del análisis PEST es que la empresa reaccione a los cambios en su entorno externo.

| | |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Políticos | Legislaciones, políticas comerciales y gubernamentales, grupos de presión, etcétera. |
| Económicos | Economía interna y extranjera, impuestos, comercio internacional, tipos de cambio, etcétera. |
| Sociales | Tendencias de estilo de vida, moda, factores étnicos, religiosos, éticos, etcétera. |
| Tecnológicos | Innovación, desarrollo, madurez, legislación de tecnología, etcétera. |



Factores económicos

Afectan la salud general y el bienestar de una nación o la economía regional de una organización, así como las habilidades de las empresas y las industrias para ganar una tasa de rendimiento adecuada.

- Tasa de crecimiento de la economía (PIB)
- Tasas de interés
- Tipos de cambio de divisas
- Tasas de inflación (o deflación)

Factores socioculturales

Forma en que las costumbres sociales y valores afectan a una industria, lo que genera oportunidades y amenazas.

Factores demográficos

Resultado de cambios en las características de una población, como la edad, el género, el origen étnico, la raza, la orientación sexual y la clase social.



El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las organizaciones deben vigilar continuamente los eventos internos y externos, así como las tendencias.

Las matrices que se pueden utilizar en la gestión estratégica, dentro de una organización, representan una herramienta de análisis y evaluación; son un instrumento que ayuda a formular planes de acción, en la búsqueda del diseño de estrategias y la competitividad en el mercado.

Matrices estratégicas

Etapa de insumos o de acopio de datos

- **EFE**
Matriz de la evaluación de los factores externos
- **EFI**
Matriz de evaluación de los factores internos
- **Matriz del perfil competitivo**

Etapa de adecuación

- **Matriz FODA**
- **PEYEA**
Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción
- **Matriz del BCG**
- **Matriz de McKinsey**
Interna-Externa IE

Etapa de decisión

- **Matriz cuantitativa**
de la planificación estratégica





Reflexiona sobre lo aprendido en el tema y responde los siguientes puntos:

- Explica en qué consiste cada una de las matrices que pueden utilizarse en el proceso de gestión estratégica.
- Menciona cuáles son los principales factores que deben considerarse al realizar un análisis del entorno externo.





A lo largo de este tema aprendiste que cada gerente o administrador deberá tomar en cuenta la información disponible del entorno externo y complementarla con el análisis interno de la empresa con el fin de crear las estrategias más adecuadas para el crecimiento de su organización.



Dirección Estratégica

Análisis del entorno
interno

Semana 11





En este tema aprenderás que los análisis internos y externos son necesarios, y que no pueden ser completados uno sin el otro; además, conocerás las herramientas que se pueden utilizar para formular y desarrollar estrategias.



El análisis del entorno empresarial externo tiene que ir acompañado de un riguroso análisis interno de los recursos, las capacidades y competencias.

Los grandes cambios organizacionales son impulsados desde la estructura interna de las empresas, por lo tanto, es importante contemplar las necesidades que se tienen para crear el talento y la capacidad para generar una estrategia desde adentro hacia afuera.

Lo externo puede ser muy impredecible, lo interno debe generar el impacto organizacional.



Herramientas para la formulación de la estrategia

El uso de herramientas para la elaboración de una estrategia tiene como objetivo facilitar el proceso creativo del administrador y analizar la información obtenida en el análisis externo e interno en un solo documento. Este tipo de herramientas puede ayudar a la comprensión de diversas situaciones y contextos con el fin de encontrar alternativas de solución y estrategias, con base en la información obtenida en ese momento.

Herramientas básicas para la formulación de la estrategia como apoyo al análisis interno.



- Mapas visuales y checklists
- Árbol de decisiones
- Método de escenarios

El análisis interno tiene que ver con la identificación de las fortalezas y debilidades de una empresa, junto con el análisis del medio ambiente.

Mapas visuales

Fomentan el pensamiento de la gestión estratégica, ayudando a organizar discontinuidades, contradicciones o diferencias, y traer un patrón, orden y sentido a una situación confusa. Fueron desarrollados por Tony Buzan en 1970; consisten en un sistema revolucionario para capturar, en una hoja de papel horizontal, ideas y puntos de vista de una forma visual y simplificada.

Listas de verificación (checklist)

Técnica creativa que se utiliza principalmente para la modificación o mejora del producto. Implica la aplicación de una serie de palabras, verbos, adjetivos o frases contenidas en listas de verificación (checklist) o tablas de un producto o servicio existente de sus atributos.



Árbol de decisiones

Ayuda a trazar una amplia gama de rutas y las tareas que deben realizarse, con el fin de lograr un objetivo primario y los objetivos relacionados con las subtareas.

Revela, de una manera sencilla y con claridad, no solo la magnitud del problema, sino que también ayuda a llegar a los métodos que se han de llevar a cabo para lograr los resultados. Sirve al propósito de desarrollar los medios esenciales para lograr un objetivo o meta.

Ayuda a aclarar el objetivo, lo que hace comprender la magnitud del problema y los recursos y métodos necesarios para alcanzarlos.

Los diagramas de árbol se pueden desarrollar de dos maneras:



- Desarrollo de componentes tipo diagrama de árbol



- Diagrama de implementación de medios



El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, que dará lugar a una estabilidad superior y al crecimiento de ganancias.

Se basa en las competencias distintivas, que son fortalezas específicas firmes, que permiten a una empresa diferenciar sus productos de los ofrecidos por sus rivales, y lograr costos sustancialmente más bajos que los de sus rivales.

Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades.

Los recursos se refieren a los activos de una empresa y se pueden dividir en dos tipos:

- Recursos tangibles
- Recursos intangibles

Si los recursos son valiosos tienen más probabilidades de dar lugar a una ventaja competitiva sostenible, en el sentido de que los competidores no las posean, y que sean difíciles de imitar por sus rivales.



Las capacidades se refieren a las habilidades de una empresa para coordinar sus recursos y aplicarlos productivamente; estas son intangibles y residen en la forma en que las personas interactúan, colaboran y toman decisiones en el contexto de una organización. Son especialmente valiosas cuando permiten a una empresa crear una fuerte demanda de sus productos o reducir sus costos.

Algunas de las estrategias utilizadas por los administradores para desarrollar ventajas competitivas en las organizaciones son las siguientes:

| | |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adquisición | ➤ Una compañía utiliza algún recurso de capital (acciones, deuda o efectivo) para comprar a otra. |
| Fusión | ➤ Se juntan operaciones para crear una entidad nueva con mayores recursos y capacidades. |
| Alianzas estratégicas | ➤ Contratos a largo plazo celebrados por dos o más compañías para desarrollar de forma conjunta productos o procesos que benefician a ambas partes. |
| Diversificación | ➤ Proceso que sigue una compañía para entrar a otras industrias, diferentes a su actividad central u original. |
| Joint venture | ➤ Estrategia en la que dos o más compañías acuerdan juntar sus recursos para crear otro negocio; por lo general, esta estrategia se emplea para ingresar a industrias en crecimiento. |





Reflexiona sobre lo aprendido en el tema y responde los siguientes puntos:

- Explica cómo realizar un análisis FODA.
- Cómo utilizarías los mapas visuales para la formulación de estrategias.





A lo largo de este tema aprendiste cómo el análisis interno del negocio y la aplicación de estrategias pueden llevar al éxito y diferenciación de una empresa; además, es importante que las organizaciones intenten pronosticar su entorno, y que puedan ver a qué estrategias de crecimiento pueden acceder

