



Tema 2. Análisis del ambiente externo de la empresa

Introducción

¿Qué factores o fuerzas del entorno pueden ser agentes relevantes para que una empresa aproveche las oportunidades y tome previsiones de las amenazas que pudieran presentarse? Consideremos que el medio en el cual se desarrolla la vida de la empresa está en evolución constante, además que ya no sólo se ve impactada por sus vecinos geográficos, sino también por aquellos competidores que pueden estar físicamente a miles de kilómetros de distancia. El tiempo y la distancia se han acortado con los avances científicos y tecnológicos que permiten a las empresas tener información casi de forma instantánea y viajar distancias muy largas en solo unas cuantas horas.

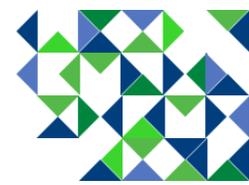
Pensemos en una empresa que se dedica a la fabricación de zapatos en León, Guanajuato, ¿quiénes son sus clientes actuales y potenciales?, ¿quiénes son sus proveedores actuales y potenciales?, ¿cuáles son sus fuentes para la obtención de recursos financieros?, ¿dónde compra su maquinaria?, ¿qué determina sus diseños?, etc. Todas las preguntas anteriores, tienen un denominador en común: dependen del entorno físico y virtual en el cual la empresa se desarrolla.

Esto es lo que buscaremos analizar a lo largo de los siguientes subtemas.

Subtema 1. Definición de la industria y sector

Hill (2011) define una industria “como un grupo de empresas que ofrecen productos y servicios que son sustitutos cercanos entre sí”, por tanto, son considerados para satisfacer necesidades similares de un conjunto de clientes.

Por otro lado, un sector se refiere a un grupo de industrias que se encuentran relacionadas (Hill, 2011). Por ello, cuando nos referimos a una empresa en lo particular es importante indicar a qué industria y qué sector corresponde. Por ejemplo: el caso de la empresa Dell corresponde al sector de las computadoras y a la industria del hardware.



Ahora bien, otro elemento relevante es el concepto de segmentos del mercado que corresponde a los diferentes grupos de clientes que pueden ser distinguidos en función de sus atributos y requerimientos específicos. Complementando el ejemplo acerca de Dell, mencionamos que corresponde a la industria del hardware, pero además participa en tres diferentes sectores de mercado: computadoras personales, dispositivos móviles y mainframe.

Comprender los conceptos de sector, industria y segmento de mercado, te permitirá identificar cada una de las empresas con las cuales interactúes, saber a qué clasificaciones corresponde. Pero es importante reconocer que las fronteras de las industrias no son siempre iguales, están en constante evolución debido a los cambios económicos, tecnológicos y sociales.

En el tema anterior hablamos sobre ventajas competitivas y mencionamos que existía una ventaja competitiva cuando la rentabilidad de una era mejor que las de otros. ¿Pero quiénes son los otros? En efecto, los otros son aquellas empresas que se encuentran en el mismo sector, industria y segmentos de mercado. Por lo tanto, clasificar en forma adecuada una empresa es de vital importancia para poder establecer parámetros de comparación con otras empresas.

Subtema 2. Modelo de cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) fue desarrollado con la intención de apoyar a los cuerpos directivos de las empresas con su análisis acerca del entorno externo.

Ahora analizaremos cada una de las fuerzas a las que hace mención este modelo:





1. Riesgo de ingreso de competidores potenciales

- **Competidores potenciales**
Se refiere a empresas que no están compitiendo actualmente en la misma industria, pero que en el futuro pudieran llegar a hacerlo.
- **Economías de escala**
Se refiere a cuando en una empresa, al aumentar la producción, disminuyen los costos unitarios de producción.
- **Lealtad a la marca**
Se refiere a que una empresa puede generar lealtad a su marca y lograr de esa forma que los consumidores la prefieran con respecto a otras empresas. Esto puede ser debido a la publicidad, protección legal de los productos o servicios, innovación, excelencia en el servicio, entre otros factores.
- **Ventajas absolutas de costos**
Se refiere a que las ventajas generalmente surgen derivadas de su eficiencia en los procesos de producción o al acceso a fuentes de financiamiento menos costosas y con menor riesgo.
- **Costos de cambio para el cliente**
Se refiere a cuando el cliente, para cambiar a otro proveedor, debe generar costos adicionales y un riesgo asociado.
- **Regulación gubernamental**
Se refiere a cuando algunas industrias y sectores han estado protegidos por regulaciones gubernamentales en sus países, pero en caso de cambios a nivel gubernamental esas barreras podrían desaparecer y nuevos competidores ingresar al mercado.

2. Rivalidad entre empresas establecidas

Esta fuerza se refiere a la **lucha competitiva** que existe entre las diferentes empresas de una misma industria para ganar mayor participación de mercado que actualmente tiene otras.

- **Estructura competitiva de la industria**
Se refiere al número y al tamaño de la operación de distribución de las empresas que la integran. Esencialmente podemos distinguir dos estructuras relevantes:
 - **Industria fragmentada:** que está compuesta por un gran número de empresas grandes o medianas donde ninguna es capaz de establecer precios.
 - **Industria consolidada:** generalmente dominada por un pequeño grupo de empresas grandes (oligopolio) o bien por una sola empresa (monopolio), en cualquiera de los dos casos son capaces de fijar precios por ellas mismas.



- **Demanda de la industria**

Se refiere a que la demanda tiene un fuerte impacto en la intensidad de la rivalidad entre empresas, se refiere principalmente al nivel demandado por los clientes en relación de un determinado grupo de servicios. En la medida en que los clientes ingresan al mercado la demanda tiende a crecer, en ese caso los competidores buscarán arrebatarse la mayor parte de la demanda generada. Cuando los clientes abandonan el mercado la demanda tiende a disminuir, lo cual provoca una grave amenaza para las empresas buscando conservar su participación de mercado o bien quitar parte a sus competidores.

- **Condiciones de costos**

Se refiere a que es uno de los elementos más relevantes en la estructura de costos de las empresas de una misma industria, los costos fijos que se requieren para que la empresa pueda operar independientemente de los niveles de venta. En la medida en que la empresa pueda mantener costos fijos menores a los de sus competidores pero suficientes para su operación logrará una ventaja en la industria.

- **Barreras de salida**

Se refiere a los factores económicos, estratégicos y emocionales que impiden a una empresa abandonar una industria. Algunas de las principales barreras de salida pueden ser:

- Inversiones en maquinaria equipo y otras instalaciones que hacen complicado su utilización en otro tipo de industria.
- Altos costos fijos de salida, por ejemplo, el pago de liquidaciones a trabajadores.
- Apego emocional a una industria, etc.

3. Poder de negociación de los compradores

Se refiere a la capacidad de los compradores para negociar precios que son fijados por las empresas en la industria o a la generación de costos adicionales en función de la calidad del producto o servicio.

4. Poder de negociación de los proveedores

Se refiere a la capacidad que tienen los proveedores para aumentar los precios de los productos o los costos. Este poder de negociación se da de manera relevante en tratos con personas, sindicatos u otras empresas que ofrecen servicios por contrato.

5. Productos sustitutos

Se refiere a la amenaza que se genera derivada de productos de diferentes segmentos o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes.



Análisis del ciclo de vida de la industria

Acorde con Hill (2011) “para analizar los efectos de la evolución de una industria sobre las fuerzas competitivas” es de gran utilidad emplear el **Modelo de ciclo de vida de la industria**. Las etapas de este modelo son las siguientes:

Ciclo de vida de la industria

1. **Industria embrionaria**

Se refiere a aquella que recién empieza a desarrollarse. Tal es el caso de la industria de **wearable computing** que se encarga de desarrollar productos que estén en el entorno inmediato del ser humano.

2. **Industria en crecimiento**

Se refiere a que en esta etapa, la industria crece a un ritmo acelerado con la incorporación de nuevos clientes al mercado. En México, la industria del *hardware* en su segmento de dispositivos móviles está teniendo un crecimiento acelerado.

3. **Auge de la industria**

Se refiere a que en esta etapa, el ritmo de crecimiento disminuye y la demanda se encuentra cerca a los niveles de saturación. En la actualidad la industria de los teléfonos celulares en los Estados Unidos está llegando a este punto ya que la demanda se da generalmente por el reemplazo de equipos actuales y la incorporación de sólo unos cuantos nuevos clientes al mercado.

4. **Industria madura**

Se refiere a que el mercado se encuentra en su punto de saturación, con una demanda limitada a reemplazos y crecimiento lento o nulo.

5. **Industria en declive**

Se refiere a que en esta etapa no existe crecimiento y la demanda tiende a decrecer, una de las principales razones para esto es la aparición de nuevos productos sustitutos que tienen un impacto irreversible en la demanda de los primeros.

La gráfica anterior es una representación de las etapas del ciclo de vida de la industria que fueron comentadas previamente.

Como se ha explicado en este subtema, las fuerzas analizadas en el modelo de Porter nos permiten tener una visión más amplia acerca del entorno competitivo en el cual se encuentra inmersa una empresa, por ello es importante comprender cada uno de estos conceptos.

Cabe agregar que Andrew Grove (Hill, 2011) sugirió la incorporación de una sexta fuerza, a las cinco ya incluidas por Porter, que denominó los **complementarios** que se



refieren a empresas que venden productos que pueden agregar valor a los productos de otras empresas. Por ejemplo: una empresa que fabrica dispositivos de video personales, puede ser un complementario para una empresa de la industria automotriz al agregar valor a los automóviles que aquella fabrica.

Recordemos que en el tema anterior estudiamos el análisis FODA, que incluía las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con los conceptos analizados en este punto tenemos nuevos elementos que nos permitirán profundizar en el análisis de las oportunidades y amenazas que deben ser consideradas como parte del análisis FODA.

Subtema 3. Análisis del macroentorno

¿Qué es el macroentorno?, ¿por qué existe?

El macroentorno que puede afectar la forma en que una empresa compite dentro de una industria, se refiere a las condiciones o fuerzas externas a la empresa, tales como:

- Condiciones económicas
- Globalización
- Aspectos tecnológicos
- Aspectos demográficos
- Aspectos sociales
- Aspectos políticos y legales

A continuación se establecen las relaciones de cada fuerza con los factores que inciden en ella (Hill, 2011):

Las fuerzas externas del macroentorno

Condiciones económicas	Los principales factores macroeconómicos son: tasa de crecimiento de la economía, tasas de interés, tipo de cambio y tasas de inflación o deflación.	<ul style="list-style-type: none">• El crecimiento económico genera oportunidades a las empresas para expandir sus operaciones y aumentar sus rendimientos. Mientras que el decremento económico puede ocasionar guerra de precios o recesión que lleva a las empresas a reducir gastos.• Las tasas de interés bajas incentivan la adquisición de bienes de capital que requieren créditos de mediano y largo plazo y también de bienes de consumo. Mientras que las altas
------------------------	--	---



		<p>tasas de interés desmotivan la adquisición de créditos debido al costo elevado del capital.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el tipo de cambio disminuye respecto al dólar puede generar una amenaza para las empresas locales debido a que los consumidores pueden comprar bienes sustitutos en el extranjero. Por el contrario, si el tipo de cambio aumenta respecto al dólar, puede generar oportunidad para aumentar las ventas fuera del país y por otro lado reduce la amenaza respecto a los competidores extranjeros. • La inflación produce inestabilidad económica, lo cual genera una disminución en la capacidad adquisitiva de los consumidores. Por otro lado la deflación también produce inestabilidad, pero en este caso el poder adquisitivo de los consumidores aumenta y puede provocar aumentos en los niveles de deuda y por tanto una depresión en la economía.
Globalización	<p>Durante el siglo XX se dieron cambios relevantes en la composición y forma de manejar el comercio en muchos de los países y regiones del mundo lo que trajo como consecuencia que el mercado se expandiera, generara mayor competencia; es decir, se globalizara.</p>	<p>Tal es el caso de México, que todavía a principios de los años 80 tenía una economía altamente proteccionista en muchos de los sectores industriales. Pero a finales de los 80 y durante los 90 generó un proceso de apertura que culminó con la firma del Tratado del Libre Comercio de América del Norte, que incluía a México, Estados Unidos y Canadá.</p> <p>Procesos similares se han dado en las diferentes regiones del mundo. Y esto hace que las empresas ya no compitan</p>



		localmente sino globalmente.
Aspectos tecnológicos	Los cambios científicos y tecnológicos que se han generado en los últimos años han provocado que las tecnologías vigentes se vuelvan obsoletas en periodos muy cortos de tiempo.	La aparición de los portales de internet dio origen a empresas como Amazon.com que en sus inicios principalmente impactó los diferentes sectores de la industria editorial y sus cadenas de distribución tradicionales, así como a la industria discográfica.
Aspectos demográficos	Se dan como resultados de los cambios en la composición de la población, tales como: edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual, clase social, religión, etc. Estos factores pueden generar un impacto relevante respecto a las oportunidades y amenazas del mercado.	Veamos el caso europeo, donde la composición demográfica ha cambiado en los últimos años debido a que la población europea tradicional tuvo una disminución en la tasa de natalidad. Sin embargo la población en Europa comenzó a crecer con la llegada de inmigrantes de otros países, que además, son de culturas con tasas de natalidad más altas.
Aspectos sociales	Se refieren principalmente a aquellos factores que afectan a una industria derivados en cambios en las costumbres sociales y valores de la población.	Por ejemplo: en los últimos años la población en algunos países del mundo ha formado parte de un movimiento que busca una vida más saludable, dejar de lado tabaco y alcohol, así como prácticas alimenticias más sanas han generado cambios en empresas del sector de alimentos y bebidas. Bebidas bajas en calorías, cervezas sin alcohol, café sin cafeína, alimentos bajos en grasas y azúcares, etc.
Aspectos políticos y legales	Se refiere al impacto que tienen en la industria los cambios en materia legal y reglamentaria en los diversos países y/o regiones.	Con los últimos cambios en la legislación en materia energética en México, están generando diversas oportunidades para empresas nacionales y extranjeras.

En tu labor como administrador de una empresa o puesto afín debes estar consciente de lo que sucede en el entorno. Por ello, tener en claro cuáles son las fuerzas externas



que pueden generar las oportunidades y amenazas que impactan la planeación y la toma de decisiones en las empresas te será de gran utilidad.

El análisis del macroentorno que considera las 6 fuerzas relevantes que impactan la vida de una empresa: condiciones económicas, globalización, tecnológicas, demográficas, sociales y político/legales, debe ser considerado dentro del proceso de planeación estratégica en función de los procesos a los cuales afectan y de las decisiones que se toman.

Un profesional responsable de la dirección de una empresa debe tener la preparación necesaria para preparar un análisis FODA completo, hasta el momento hemos comentado acerca de las oportunidades y amenazas, en el siguiente tema revisaremos aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades en términos de competencias, eficiencia y valor agregado.

Para cerrar el tema te proponemos investigar, ¿cómo se puede medir el valor agregado a la empresa? Y ¿qué son las competencias distintivas de la empresa?

¡Quiero más!

- Para conocer más sobre la **importancia de aprovechar las oportunidades y prevenirse para las amenazas**, te recomendamos leer el artículo:
 - Franco, I. (2010). *Grupo Bimbo se prepara para el futuro*. América Economía. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/grupo-bimbo-se-prepara-para-el-futuro>
- Ingresa al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer **La forma en que los cambios en la economía globalizada y digital están impactando las oportunidades y amenazas a las empresas**.
 - **La nueva economía: análisis, origen y consecuencias. Las amenazas y las oportunidades /** <http://www.temoa.info/node/501683>
- Para conocer sobre el concepto de estrategia y su manejo en las empresas te invitamos a ver el siguiente video titulado **¿Qué es estrategia?: entrevista Michael Porter**. <https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4>

Mi Reflexión

- Desarrollar un análisis del macroentorno de la empresa es de vital importancia, ya que permite a la empresa estar atenta para aprovechar las oportunidades y estar prevenida y preparada para las posibles amenazas.
- Los organismos gubernamentales también realizan este tipo de análisis, por ejemplo: la Oficina de Investigación Financiera que depende del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, desarrolló una herramienta que le permite reducir la vulnerabilidad que tiene el sistema financiero, la cual denominó Monitor de Estabilidad Financiera (<http://eleconomista.com.mx/economia->



global/2013/12/17/tesoro-eu-crea-herramienta-detectar-amenazas-sistema-financiero).

- ¿Qué podrían hacer en tu empresa para estar preparados ante las amenazas del macroentorno?, ¿cómo saber cuándo pueden presentarse oportunidades de negocios para la empresa?, ¿qué hacer para aprovechar esas oportunidades y tener los recursos suficientes para ello? Estas y otras preguntas deben estar siempre en tu mente, ya que día a día suceden eventos en el entorno y debemos estar preparados.

Bibliografía

- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral* (9ª ed.). México: Cengage Learning. ISBN: 978-607-481-322-7
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.