

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en
administración de empresas

Tema: Estrategia empresarial

Subtema: Monitoreo estratégico del entorno

Autores:

Br. Yader Antonio Mendoza Duarte

Br. Freddy Alberto Galeano Hernández

Tutor: Octavio Mauricio Alvarado Cervantes

Managua, Jueves 25 de Mayo 2017

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Objetivo general:.....	3
Objetivos específicos:	3
Capítulo I: Monitoreo del entorno.	4
1.1 Administración estratégica.....	5
1.1.1 Etapas de la administración estratégica.	7
1.1.2 Beneficios de la administración estratégica.....	10
1.2 Proceso y alcance del monitoreo del entorno.....	11
1.3 Fuerzas conductoras en monitoreo estratégico.....	13
1.4 Tipos de entorno.....	15
Capítulo II: Entorno interno: Recursos, capacidades y competencia centrales.....	17
2.1. Importancia de un análisis interno.....	18
2.2. El reto del análisis interno	19
2.3. Recursos de una empresa.	20
2.3.1 Recursos tangibles.	21
2.3.2 Recursos intangibles.	22
2.4. Capacidades de una empresa.	25
2.4.1 Identificar capacidades.	26
2.5 Cómo se relacionan las actividades con los recursos y capacidades.....	27
2.6. Competencias centrales de una empresa.....	27
2.6.1 Construcción de competencias centrales.	28
2.6.2 Cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible.....	28
2.6.3 Las raíces de la ventaja competitiva.....	29
2.6.3.1 Mantener la ventaja competitiva.....	30

2.6.3.2 Apropiarse de los beneficios de la ventaja competitiva.	31
2.6.3.3 Elementos básicos de la ventaja competitiva.	32
2.6.4 Competencia distintiva.....	34
2.6.5 cadena de valor de una empresa	34
2.6.5.1 Actividades principales.....	35
2.6.5.2 Comparar las cadenas de valor de compañías rivales	37
2.6.5.3 Sistema de cadena de valor de toda una industria.....	37
Capítulo III: El entorno externo: Oportunidades, amenazas, competencia en la industria y análisis de la competencia.	39
3.1 componentes del análisis externo.....	40
3.1.1 Exploración	41
3.1.2 Monitoreo.....	41
3.1.3 Pronóstico.....	42
3.1.4 Evaluación	42
3.2. Fuerza industrial.....	43
3.2.1 La perspectiva de la organización industrial	44
3.2.2 Análisis industrial: matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	44
3.2.3 Industria y sector.	45
3.2.4 Industria y segmento de mercado.....	46
3.2.5 Cambios en los límites de la industria.	47
3.2.6 Interpretación de los análisis de la industria.	47
3.3 Fuerzas externas claves.	48
3.3.1 Fuerza económicas.	49
3.3.2 Fuerza social, cultural, demográfica y ambiental.....	49
3.3.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	50
3.3.4 Fuerzas tecnológicas.	51
3.4 Fuerzas competitivas.	52
3.5 Análisis competitivo.....	53
3.5.1. Modelo de las 5 fuerzas de porter	54
3.5.1.1 Amenaza de los nuevos participantes.....	55

3.5.1.2 Poder de negociaciones de los proveedores.....	55
3.5.1.3 Amenaza del producto o servicio sustituto	56
3.5.1.4 Poder de negociación de los compradores	57
3.5.1.5 Rivalidad entre empresas competidoras	58
3.5.2 La sexta fuerza: las complementarias.	58
3.6. Fuentes de información externa.....	59
3.6.1 Herramientas y técnicas de pronóstico	60
Capítulo IV: Organización de la información acerca del entorno.....	61
4.1. Observación efectiva del entorno.....	63
4.2. Análisis F.O.D.A.....	64
4.3. Procesos continuos.....	68
4.4. Consideraciones para su aplicación.....	68
Conclusiones.....	71
Bibliografía	72

Dedicatoria

A mi Dios, tan bueno y misericordioso que siempre está conmigo y muy especial a; Mi hijo, José Adrián Galeano Mora y mi esposa el regalo más grande que mi Dios viviente me dio, porque ellos son mi fuerzas, el sol de cada día, la esperanzas de un mañana y el amor hecho verdad.

Freddy A. Galeano Hernández.

A mis padres por ser pilares fundamentales e influir en toda mi educación a lo largo de mi vida; a mi novia y nuestro hijo por su apoyo incondicional y ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracteriza por ser ellos el centro de motivación para haber logrado este objetivo.

Yader Mendoza Duarte.

Agradecimiento.

A Dios por darme vida, perseverancia en mis estudios y llegar hasta el final del cierre de mi seminario de graduación, a mis padres Gloria Hernández y Manuel Galeano. Por enseñarme a cultivar los valores de las vidas, uno de ellos mis estudios y el respeto a mi semejantes; a mi esposa por su amor, apoyo y su amistad incondicional, Igual a las personas que quieren y me brindan sus amistad y me regalan un lugar en su corazón y a mis tutores Lic. Octavio Alvarado Cervantes por brindar sus conocimientos, ayuda, paciencia, comprensión y apoyo incondicional para realizar el seminario de graduación.

Freddy A. Galeano Hernández.

Agradezco sinceramente a todas las personas que de otra forma contribuyeron a la culminación de este trabajo, muy especial a Lic. Octavio Alvarado Cervantes, por su valiosa asesoría y orientación además de su ayuda incondicional durante la realización de este trabajo, al cuerpo de docentes a quienes debo los conocimientos adquiridos.

Yader Mendoza Duarte.

Valoración docente

Resumen

Estrategia empresarial, se define como la búsqueda de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia, esto nos lleva a la administración estratégica, que es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que definen el rumbo y el éxito de una empresa, dentro del mismo hay nueve pasos que hacen posible llevar a cabo su planeación.

El objetivo de este informe es estudiar uno de los nueve pasos mencionados anteriormente, y ese es el “monitoreo estratégico del entorno” el cual consiste en un análisis ambiental de la empresa tanto externo como interno, tomando en cuenta todas las variables necesarias para detectar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, claves para la toma de decisiones, se podría decir que este proceso es una radiografía completa del entorno externo e interno de una organización.

En ese proceso se estudia toda la información posible que se logra recopilar para darle el tratamiento adecuado para su interpretación, a través de herramientas que permitan un buen entendimiento de los resultados, como bien podrían ser la matriz FODA o matriz de confrontación.

Para dicho estudio se ha utilizado una metodología completamente documental, revisando los estudios de varios autores sobre el tema, condensando en un mismo informe los puntos de vista de cada uno de ellos, para detallar de manera más precisa como funciona esta herramienta de la estrategia empresarial y hacer más fácil el estudio, comprensión e importancia de la misma en las tomas de decisiones de cada empresa.

Introducción

El presente trabajo abarcaremos el tema de la estrategia empresarial y como tema principal a desarrollar el monitoreo estratégico del entorno, para conocer sus componente, procesos e importancia, porque consideramos de vital importancia la comprensión de esta herramienta.

Este documento está comprendido por cuatro capítulos, los cuales abordaran por separado y de manera amplia cada aspecto que conforma o que se necesita estudiar para llevar a cabo un monitoreo estratégico del entorno, respondiendo de esta manera a nuestro objetivo general, que es el estudio y comprensión de esta herramienta para su buena aplicación.

El primer capítulo abordara conceptos claros de lo que es el monitoreo estratégico del entorno, ya que de esta nace el monitoreo estratégico del entorno y de este mismo estudiar los componentes claves para su análisis.

El segundo capítulo se centrara en la primera variable sujeta de estudio, que es el entorno interno y todo lo que el comprende.

El tercer capítulo se enfocara en la segunda variable sujeta de estudio, que es el entorno externo y todo lo que lo comprende, abordando diferentes conceptos de distintos autores para una mejor comprensión.

Final mente el cuarto capítulo seguiremos con el proceso de análisis de los entornos antes mencionados y pasos para su aplicación así como el estudio de la matriz Foda y de confrontación.

Justificación

La motivación de abordar el tema de monitoreo estratégico del entorno, nace de la necesidad e interés del estudio del amplio campo que este necesita para su aplicación y estudio de variables y pensamos que este tema necesitaba ampliarse abordando contenido teórico de varios autores para un mayor entendimiento del mismo, tomando conciencia de su importancia y ventaja de esta herramienta si se aplica y abarca los campos que los autores mencionan.

A lo largo del trabajo, estudiaremos todo lo que un monitoreo estratégico del entorno estudia y como su nombre lo dice, abordaremos significativamente lo que comprende por entorno interno y externo, ya que consideramos que es de gran importancia tener claro en primer lugar que son los entornos empresariales y como estos interactúan con las empresas, determinando su éxito o fracaso, esto dependiendo de cómo se les trate, estudie y se decida sobre ellos.

A la vez, este documento tiene la finalidad de recopilar información de todo lo que compone esta herramienta, dejando lo más claro posible cada tema para su comprensión y mejor percepción de este paso de la planeación estratégica, aportando un contenido teórico que sirva de base para investigaciones de campo.

Objetivos

Objetivo general:

Estudiar los componentes del monitoreo del entorno así como sus procesos de aplicación para entender su importancia en la formulación y aplicación de estrategias empresariales.

Objetivos específicos:

- 1- Mostrar los conceptos del monitoreo estratégico del entorno y como este se compone para la comprensión de su proceso.
- 2- Conocer cómo se compone el entorno interno de las empresas y como estas inciden en las organizaciones para comprender mejor su relación con el éxito de sus estrategias empresariales.
- 3- Estudiar el entorno externo, tomando en cuenta sus variables y como este se compone para entender su importancia y como este afecta a las empresas.
- 4- Mencionar el proceso del análisis de la información recopilada para la valoración y postulación de estrategias dentro de sus entornos empresariales.

Capítulo I: Monitoreo estratégico del entorno del entorno

El modelo de planeación estratégica aplicada consiste en nueve pasos o (fases) consecutivos más dos pasos continuos: el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación. Estos dos pasos son necesarios puesto que cada uno de los nueve consecutivos requiere llevar a cabo un monitoreo del entorno y determinada aplicación inmediata o pasos representados mediante acciones (Goodstein, Nolan y Pfeiffer., 1998.p.)139.

El análisis del entorno es un instrumento para evaluar la incertidumbre del contexto, que es generada por la impredecibilidad del comportamiento de las variables y por los mismos cambios que se introducen mediante proyectos innovadores. Ello obliga a la conceptualización de nuevas estrategias de gestión, que requieren de un importante cúmulo de conocimientos sobre las fuerzas del entorno y con respecto a las estrategias de los actores involucrados en ellas.

Este instrumento analítico es valioso en sí mismo, como una herramienta que apoya la comprensión del contexto socio-económico, político, social, cultural y científico técnico en que se desarrollará una determinada acción. En el ámbito de la gerencia social es una herramienta que apoya tanto la comprensión de la realidad social donde se interviene como la conceptualización y reajuste continuo de la acción estratégica a desarrollar para atender las demandas sociales en un determinado contexto cambiante (Licha, 2000.p.)1.

Por lo general, se necesita realizar un monitoreo del entorno para suministrar información a la compañía durante el trabajo diario y en particular, para brindar esa información al equipo al equipo de planeación en cada paso consecutivo. Existe la necesidad de saber lo que ocurre dentro de la organización y en el entorno externo (Goodstein,et al, 1998,p.)139.

Por otra parte tenemos que “ la implementacion del monitoreo utiliza la autoevaluacion, para detectar los cambios en los factores criticos de éxito en los diferentes procesos de la compañía, tanto a nivel interno como externo, que ponga en peligro su permanencia” (Herrera, Quizano y Villanueva., 2014, p.)5.

La planeación estratégica exige que una empresa dedique tiempo para examinar con seriedad la forma como monitorea los entornos que ejercen impacto directo en su futuro y de que manera procesa la información obtenida. Puesto que el modelo de planeación estratégica aplicada supone que el monitoreo del entorno es un proceso permanente en las organizaciones, no existe un solo punto en la secuencia de planeación donde comience o termine el monitoreo del entorno. En consecuencia, el modelo muestra dicho monitoreo como un aspecto continuo del proceso de planeación. Los datos que se obtienen de forma continua deben proporcionar información al equipo de planeación y a toda la empresa acerca de lo que está sucediendo y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones normales de la empresa, su proceso de planeación y su futuro (Goodstein, et al., 1998,p)140.

A su vez, la Norma ISO 31000 del 2009 sugiere que, al implementar el monitoreo, se puede garantizar la correcta utilización de la gestión de riesgos por medio de la revisión de los planes, al establecer indicadores, políticas y marco de referencia, además de identificar los cambios que se presenten en los contextos organizacionales y sus riesgos emergentes (Herrera, et al. 2014.p.)5.

1.1 Administración estratégica

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación, conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como la planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria (Wheelen y Hunger, 2007.p.)3.

Otro autor define la administración estratégica de la siguiente manera.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. En este texto se usará el término administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica. Este último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables” (David., 2013.p.)5.

1.1.1 Etapas de la administración estratégica

Los riesgos de fallas cada vez más frecuentes, los errores costosos, e incluso la ruina económica hacen que los administradores profesionales de hoy en todas las organizaciones tomen con seriedad la administración estratégica para conservar la competitividad de sus empresas en un ambiente cada vez más volátil.

En la medida que los administradores intentan manejar mejor su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes 4 etapas de la administración estratégica.

- 1- Planificación financiera básica: Los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto para el año siguiente. Los proyectos se proponen en base a un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa.
- 2- Planificación basada en pronóstico: Debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años, en este momento consideran proyectos que abarcan más de un año.
- 3- Planificación estratégica orientada externamente: Frustrada con planes a cinco años altamente políticos aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio a la planificación estratégica.
- 4- Administración estratégica: Al darse cuenta que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados claves de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo (Wheelen y Hunger, 2007.p)4.

Otro autor plantea las siguientes etapas de la administración estratégica.

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa.

Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia.

Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.

Las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe decidir qué respuesta dar a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?”, y “¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?” El reto de la implementación es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

En las grandes organizaciones las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional (o de las unidades estratégicas de negocios) y funcional. Gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo.

La mayoría de las pequeñas empresas, e incluso algunas de las grandes, no cuentan con divisiones o unidades estratégicas de negocios; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Sin embargo, los gerentes y empleados de estos dos niveles deben participar activamente en las actividades de administración estratégica (David., 2013.p.)5-6.

1.1.2 Beneficios de la administración estratégica

El logro de una correspondencia o “concordancia” entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos, tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización, por ejemplo estudios sobre el efecto de la desregulación de la industria ferroviaria y camionera de Estados Unidos descubrieron que las empresas que modificaron sus estrategias y estructuras a medida que el ambiente cambiaba, superaron en rendimiento a las empresas que no realizaron estos cambios.

Una encuesta aplicada a 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los 3 beneficios de la administración estratégica mejor calificados fueron:

- 1- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- 2- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- 3- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

Sin embargo para ser eficaz la administración estratégica no siempre necesita conformar un proceso formal, si no, que puede empezar con algunas preguntas sencillas.

- 1- ¿Dónde se encuentra la organización ahora? (¡no donde esperamos que este!).
- 2- Si no se realizan cambios, ¿dónde estará en un año?, ¿en dos años?, ¿en cinco años?, ¿en diez años? ¿son aceptables las respuestas?
- 5- Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones específicas debe llevar a cabo la administración? ¿Cuáles son los riesgos y recompensas involucradas? (Wheelen y Hunger, 2007.p.)5.

1.2 Proceso y alcance del monitoreo del entorno

En el proceso de planeación se deben se deben confrontar dos aspectos esenciales del monitoreo del entorno. El primero se relaciona con los tipos de información obtenida y la forma como se debe utilizar esta (hechos, hipótesis, intuiciones, suposiciones u otras). El segundo aspecto se relación con la efectividad del sistema de compilación, almacenamiento, procesamiento, integración y difusión de la información del entorno perteneciente a la organización.

Los tipos y formas particulares de información que necesite determinada organización dependerán, por supuesto, de esta y de la naturaleza de sus entornos. La información debe identificar oportunidades y amenazas emergentes en el entorno externo. Luego, debe identificar sus fortalezas y debilidades para responder a estas oportunidades y amenazas. Además, el proceso de monitoreo del entorno debe sacar a la luz una variedad de factores importantes, tanto internos como externos para la organización, que hasta la fecha se han estado pasando por alto pero que deben ser considerados como parte del proceso de planeación estratégica. Entre ellos se podrían incluir las tendencias económicas cíclicas, el desarrollo de tecnologías novedosas que a un no se han probado, el surgimiento de competidores nuevos no examinados y la desaparición de un conjunto de habilidades laborales decisivas en la fuerza laboral. De igual manera el sector público se ve afectado por las mencionadas tendencias (Goodstein, et al. 1998.p.)141.

Las etapas de un análisis del entorno se desarrollan interactiva e iterativamente, y forman parte o no de la elaboración del plan estratégico o de la construcción de escenarios. De acuerdo a Sapp y Smith, 1984, tales etapas son:

1. Identificación de las fuerzas del entorno próximo y remoto: Tiene como propósito determinar las fuerzas del entorno que podrían afectar el desempeño del programa o de la institución en un horizonte de mediano y largo plazo. Se procede entonces a identificar las variables que integran las fuerzas del entorno próximo y remoto, de acuerdo a la clasificación presentada anteriormente. Se hace un listado lo más exhaustivo posible de las variables que integran cada conjunto de fuerzas.
2. Identificación de las variables clave: Se identifican las variables clave, es decir, las variables determinantes del éxito o fracaso de la institución en el largo plazo. Dichas variables se eligen de acuerdo a un conjunto de criterios como los siguientes: relación directa con el éxito de un determinado curso de acción, significativo nivel de impacto sobre otras variables y relativo nivel de incertidumbre (determinado por el análisis de complejidad y estabilidad antes sugerido).
3. Recolección y análisis de información relevante: Se recaba la información requerida para el análisis de las fuerzas del entorno y se sintetizan los resultados.
4. Identificación de oportunidades y riesgos: Se analiza detalladamente cada una de las oportunidades identificadas y también cada uno de los riesgos encontrados, describiendo su fuente y naturaleza, así como su posible impacto en caso de materializarse.
5. Elaboración del pronóstico y supuestos: Se describen las tendencias de las variables principales sobre la base de premisas importantes y fundamentadas.
6. Elaboración del informe de resultados: Se elabora el informe de resultados del
7. análisis del entorno, que incluye un análisis de las fuerzas del entorno próximo y remoto, la evaluación de oportunidades y amenazas del entorno, el análisis de las tendencias y las premisas básicas que le sirven de apoyo (Licha, 2000.p.)6.

1.3 Fuerzas conductoras en monitoreo estratégico

Las organizaciones se diferencian bastante en la forma cómo concentran, evidentemente como una función de las fuerzas conductoras predominantes que diferencian las diferentes organizaciones, por ejemplo Procter y Gamble, con marketing como su primera fuerza conductora dedica la mayor parte de su energía de monitoreo al campo competitivo; mientras Wal-Mart con distribución como su primera fuerza conductora dedica la mayor parte de su energía a su entorno interno (inventarios, transporte y similares).

A partir de la observación de las fuerzas conductoras se pueden aprender dos lecciones. La primera es que un conjunto individual de criterios pueden evitar que una organización realice el monitoreo adecuado de aquellas áreas que se encuentran fuera de su foco de concentración usual. Según la validez de esta lección, se puede necesitar cierta reorientación de la energía para culminar el proceso de planeación estratégica en forma exitosa. La segunda lección es un reflejo de la primera, es que el monitoreo del entorno de la compañía revela su fuerza conductora predominante, la cual también representa una información útil para el proceso de planeación.

Estas fuerzas que conducen a una empresa son el reflejo de lo que sus gerentes consideran ventajas competitivas de la organización (...). Estos criterios mentales o fuerzas conductoras ayudan a determinar e integrar las alternativas estratégicas de los gerentes en estas compañías. Tregce, Zimmermann, Smith & Tobia (1989), identifican las 8 características básicas de fuerzas conductoras (Goodstein, et al.1998.p.)155.

1. Productos ofrecidos: La organización se compromete fundamentalmente con un producto, como banca minorista, fabricación de químicos o automóviles y limita su estrategia a incrementar la calidad en su producto o servicio. Las características exclusivas del producto proporcionan a estas empresas su ventaja competitiva.

2. Mercado atendido: Las organizaciones que atienden ciertos mercados reconocen que sus ventajas reconocen que su ventaja competitiva más fuerte se encuentra en la continua relación con los clientes y mercados que atienden, por consiguiente estas empresas constantemente realizan encuestas entre sus clientes con el propósito de descubrir necesidades no satisfechas en cuanto a bienes y servicios.
3. Tecnologías: las empresas impulsadas por la tecnología continuamente tratan de impulsar productos y servicios que se basen en su tecnología, lanzar al mercado productos muy sofisticados se considera su ventaja competitiva y, en efecto, se le da máxima prioridad.
4. Capacidad de producción a bajo costo: Las organizaciones con este tipo de capacidad luchan por generar bienes y servicios a un precio menor del de sus competidores, ellos se concentran en el desarrollo de una tecnología de proceso avanzado y control de costo con el fin de vencer a su competencia y a si proporcionar su ventaja competitiva.
5. Capacidad de operaciones: Una empresa con capacidad de operaciones busca su máxima utilización, este tipo de organizaciones tiene el compromiso fundamental de mantener en funcionamiento su capacidad de producción existente. Operar a plena capacidad proporciona a este tipo de empresas su ventaja competitiva.
6. Método de distribución/venta: Los métodos de distribución y venta, como una red compleja de depósitos y vehículos para distribución, venta puerta a puerta, correo directo o programas de primas y bonos dirigen las estrategias de estas organizaciones. Los canales de distribución y venta les proporciona su ventaja competitiva.
7. Recursos naturales: Ciertas organizaciones se encuentran impulsadas en forma estratégica por su propiedad de recursos naturales como carbón, maderas, terrenos o metales. Deben convertirlos en productos utilizables para

sus clientes. La ventaja competitiva de estas compañías se hallan en la calidad, cantidad, ubicación y forma de los recursos naturales.

8. Utilidad/retorno: Algunas empresas establecen su mayor prioridad con base en márgenes de utilidad o retornos sobre la inversión y toman decisiones estratégicas con el fin de lograr estas metas, este tipo de fuerza conductora es bastante diferente del interés habitual de todos los negocios en obtener utilidades. Obtener utilidades o retornos predeterminados con base en la inversión es el único criterio para el éxito del negocio en compañías orientadas por las utilidades o los retornos (Goodstein, et al.1998.p.)209-211.

1.4 Tipos de entorno

Entendemos por entorno a “un conjunto de variadas fuerzas relacionadas entre sí, frente a las cuales no se puede no se puede ejercer influencia significativa. Dicho entorno introduce un grado importante de incertidumbre y complejidad sobre la acción que debe ser examinado y comprendido para asegurar el éxito de la misma” (Licha, 2000.p.)2.

En el sentido general, el entorno es infinito e incluye todo lo que esta afuera de la organización, a si las estrategias de las empresas no surgen de la nada. Y deben responder al entorno del negocio en el que se encuentre inmersa la empresa (Chavez, s.f,p)1.

Para estudiar el entorno es necesario definir unas dimensiones y unos niveles de referencia. Ellos nos permitirán entrar en el análisis de su diversa naturaleza o de las diferentes formas en que el entorno se manifiesta en la empresa.

Existen diferentes clasificaciones de entorno. Para empezar presentaremos una de ellas que se distingue en dos niveles: El micro entorno y el macro entorno. El micro entorno está formado por todas aquellas variables sobre las que la empresa puede influir o actuar de algún modo. Por su parte el macro entorno está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que esta no puede controlar, aunque, suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización.

A diferencia de los factores que conforman el micro entorno, los factores del macro entorno, teóricamente, no guardan una relación causa-efecto con la actividad empresarial. Son genéricos y existen con independencia de la compañía en el mercado (Vacas, Garcia, Palao y Roja., s.f.p.)2.4.

La segunda clasifiacion se denomina entorno interno “ incluyen el conjunto de fuerzas que operan dentro de la organización y que tienen implicaciones especificas para la gestion empresarial” (Vacas,et al. s.f. p.)2.5.

De a cuerdo a los antes expuesto, se muestra con la siguiente figura la distribucion de entornos empresariales.

. Tipos de entornos

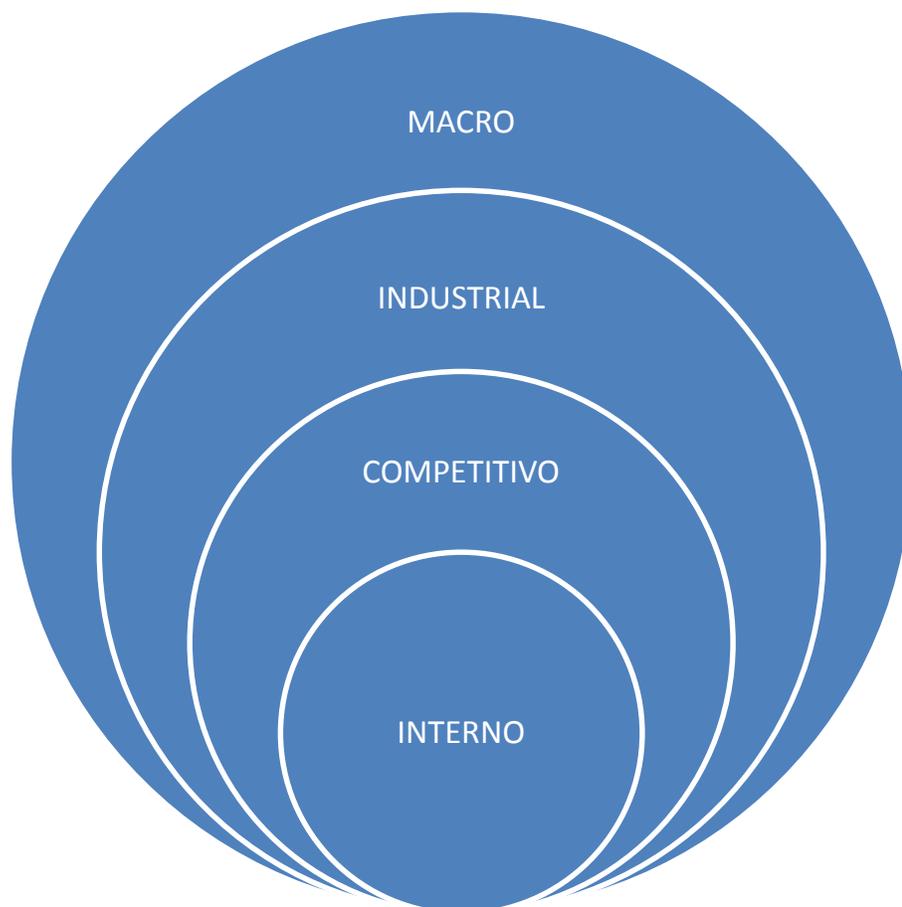


Figura 1.1, fuente (Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer., 1998,p.)143.

Capítulo II: Entorno interno: Recursos, capacidades y competencia centrales

Entre los factores a considerar como parte del entorno interno organizacional se encuentran los cambios en la estructura de la compañía, en su cultura, en su clima, en su productividad y en sus fortalezas y debilidades distintivas. Además el entorno interno incluye las diversas estructuras y sistemas, que, por lo general, se utilizan en la planeación y control diario dentro de la organización, como el control de inventarios, la distribución y el control de calidad.

Las áreas de interés son la forma como funcionan estos sistemas y si están mejorando o se están deteriorando. Como los miembros del equipo de planeación estratégica forman parte de ese entorno interno, puede quedarse corto en su observación. En consecuencia, un consultor externo puede ser bastante útil en este punto del proceso de planeación estratégica, pues tienen la obligación de asegurar que al evaluación del entorno interno, que se desarrolla en el proceso de planeación, sea justa, y que preste igual atención a las fortalezas y debilidades del entorno. Aunque es crucial monitorear la satisfacción del empleado en forma regular como una medida del entorno interno, de igual manera es importante desarrollar mecanismos claros para registrar la manera como los clientes, la vida de cualquier organización, inclusive las de sector público perciben ese entorno interno. La forma como opera el entorno interno ejerce impacto directamente en la satisfacción del cliente, y es imperativo que estos datos se registren con frecuencia. Por ejemplo, las comunicaciones internas deficientes entre los segmentos organizacionales como embarque y cobro o marketing y control de calidad, causaran problemas a los clientes, lo cual puede afectar de manera adversa el futuro de la empresa.

Estos problemas se pueden registrar a través de métodos sencillos, como la inclusión de un formato sobre la satisfacción del cliente con cada pedido y el registro en forma sistemática de las respuestas que se reciben, nombrando un representante de satisfacción de cliente para que reciba las quejas y luego revise exactamente qué problemas surgen, o para que llame regularmente a los clientes y les pregunte los aspectos positivos o negativos de sus últimas negociaciones con la organización (Goodstein, et al. 1998.p.)153.

2.1. Importancia de un análisis interno

Se entiende por análisis interno “a la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía” (Hill y Jones, 2009.p.)76.

Otro autor plantea que el análisis interno busca “ fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades, al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis llamado a menudo auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización” (Wheelen y Hunger, 2007.p.)106.

El análisis interno proporciona a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitan a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida. El análisis interno es un proceso de tres pasos. Primero, los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en el proceso. Segundo, tiene que entender la importancia que tiene una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación del valor y generación de una rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar que impulsa la necesidad de obtener ganancias de su empresa y donde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar.

En otras palabras, deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y como cualquier debilidad la reduce (Hill y Jones, 2009.p.)76.

Por ultimo, el analisis del entorno interno requiere que los evaluadores estudien el portafolio de recursos de la misma y los paquetes de recursos y capacidades heterogeneos que han creado los gerentes. Esta perspectiva sugiere que cada empresa posee cuando menos algunos recursos y capacidades que otras no poseen o por lo menos no en esa misma combinacion. Los recursos son fuentes de capacidades, algunas de las cuales conducen a desarrollo de las competencias centrales de una empresa o a sus ventajas competitivas. Un resultado basico que buscan las personas que toman decisiones cuando analizan el entorno interno es aprender como apalancar el paquete de sus recursos y capacidades unicos (Hitt,et al. 2008.p.)75.

2.2. El reto del análisis interno

Las decisiones estratégicas que toman los administradores en cuanto a los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la organización no son nada rutinarias, tienen implicaciones éticas y también influyen de forma notable en la capacidad de la empresa para obtener rendimientos superiores al promedio. Pudiera parecer que tomar estas decisiones con el fin de identificar, desarrollar, aplicar y proteger los recursos, las capacidades y las competencias centrales, es algo relativamente fácil. No obstante, esta tarea es tan difícil y desafiante como cualquiera de las otras que desempeñan los gerentes y, además, está cada vez más internacionalizada. Hay quienes piensan que la presión a la que están sometidos los gerentes para concentrarse tan solo en aquellas decisiones útiles a la empresa para cumplir con los ingresos trimestrales que esperan los analistas de los mercados les dificulta hacer un análisis correcto de los recursos internos de la organización.

Antes de tomar decisiones estratégicas importantes, incluso las relativas a entrar o salir de los mercados, invertir en nuevas tecnologías, crear nueva capacidad productiva o aumentar la existente, o bien, formar sociedades estratégicas, es esencial identificar las competencias centrales de la empresa(...).

Los gerentes que quieren facilitar el desarrollo y la utilización de las competencias centrales deben tener la valentía, la confianza en sí mismos, la integridad y la capacidad para lidiar con la incertidumbre y la complejidad, y también deben estar dispuestos a exigir que las personas asuman la responsabilidad de su trabajo y a admitir que sean ellas quienes se hagan responsables. Por consiguiente, las difíciles decisiones que toman los gerentes en tanto de los recursos, las capacidades y las competencias centrales se caracterizan por tres condiciones: la incertidumbre, la complejidad y los conflictos internos de la organización (Hitt, 2008,p.)77.

2.3. Recursos de una empresa

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no solo en su clase, sino también en calidad, algunos tienen mejor calidad que otros, y otros tienen más valor competitivo con mayor potencial de dar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales (THompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012.p.)95.

Podríamos decir que “ los recursos son valiosos cuando permiten a una compañía crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas” (Hill y Jones, 2009.p.)77.

los recursos son de espectro amplio y abarcan un abanico de fenomenos individuales, sociales y organizacionales. Por lo general los recursos por si solos no producen una ventaja competitiva, de hecho, una ventaja competitiva se suele basar en la agrupacion unica de varios recursos (Hitt,et al. 2008.p.)79.

Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos, como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marca, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección, hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales (Hill y Jones, 2009.p.)77.

2.3.1 Recursos tangibles

Los recursos tangibles son los que se identifican con mayor facilidad, pues son cuantificables y se pueden tocar. Es obvio que hay varios tipos de recursos físicos, como instalaciones de manufactura y recursos minerales, pero también entran los recursos financieros, tecnológicos y organizacionales de una empresa, como sus sistemas de comunicación y control (THompson, et al. 2012.p.)96.

Tabla 2.1

Clasificación de recursos tangibles.

	Recursos tangibles
Recursos Financieros	Capacidad de endeudamiento de la empresa
	Capacidad de la empresa para generar fondos internos.
Recursos organizacionales	Estructura formal de líneas de subordinación en la empresa y sus sistemas formales para la planeación, el control y la coordinación.
Recurso Físico.	Ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa.
	Acceso a materia prima.
Recursos tecnológicos	Acervo de tecnología, como patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales.

Fuente (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p.)79.

El valor de los recursos tangibles también está limitado porque son difíciles de apalancar; es decir, resulta muy difícil derivar negocios o valor adicionales de un recurso tangible. Por ejemplo, un avión es un recurso tangible o un activo, pero no se puede utilizar el mismo avión en cinco rutas diferentes al mismo tiempo ni se puede colocar a la misma tripulación en cinco rutas diferentes de manera simultánea, y cabe decir lo mismo de la inversión financiera que se ha hecho en el avión.

Aun cuando los activos para la producción son tangibles, muchos de los procesos para utilizar estos activos son intangibles. Por consiguiente, los procesos de aprendizaje y de potencial propio asociados con un recurso tangible, como un equipo de producción, pueden tener atributos intangibles únicos, como los procesos de control de calidad, los procesos de producción exclusivos y la tecnología, que se desarrollan con el transcurso del tiempo y crean una ventaja competitiva (Hitt, et al. 2008.p.)80.

2.3.2 Recursos intangibles

Como se ha sugerido, los recursos intangibles, en comparación con los tangibles, son una fuente superior y más potente de competencias centrales. De hecho, en la economía global “el éxito de una empresa radica en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas más que en los activos físicos. Más aún, la capacidad para administrar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles se está convirtiendo con rapidez en la habilidad ejecutiva determinante de esta era”.

Aunque es difícil medir el valor de los activos intangibles, como el conocimiento, cierta evidencia indica que el valor de los activos intangibles está aumentando en comparación con el de los tangibles. John Kendrick, el conocido economista que estudia los principales impulsores del crecimiento económico, encontró que el aporte de los activos intangibles al crecimiento económico de Estados Unidos había registrado un incremento general a partir de principios del siglo xx. En 1929 la proporción de capital empresarial intangible a capital empresarial tangible era del orden de 30 a 70 por ciento. Sin embargo, en la actualidad esa proporción es de alrededor de 70 por ciento para el capital empresarial intangible y 30 por ciento para el tangible (Hitt, et al. 2008.p.)80.

Tabla 2.2

Clasificación los recursos intangibles.

	Recursos intangibles
Recursos humanos	Conocimiento
	Confianza
	Capacidades Gerenciales
	Rutinas de la organización
Recursos de innovación	Ideas
	Capacidades científicas
	Capacidad para Innovar
Recurso de recuperación	Reputación entre los clientes
	Nombre de marca
	Percepción de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos
	Reputación entre los proveedores
	Por tener interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes.

Fuente (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p.)79.

Como los recursos intangibles son menos visibles y es más difícil que los competidores los puedan comprender, comprar, imitar o sustituir, las empresas prefieren recurrir a ellos en lugar de a los tangibles para fundar sus capacidades y competencias centrales. De hecho, cuanto menos observable (es decir, intangible) sea un recurso, tanto más sostenible será la ventaja competitiva que se funda en él. Otro beneficio de los recursos intangibles radica en que, a diferencia de la mayor parte de los tangibles, su utilización se puede apalancar. En el caso de los recursos intangibles, cuanto más grande sea la red de usuarios, tanto mayor será el beneficio para cada una de las partes. Por ejemplo, el conocimiento compartido entre los empleados no disminuye su valor para una persona cualquiera. Por el contrario, dos personas que comparten sus conocimientos con frecuencia los pueden apalancar para crear conocimiento adicional que, si bien nuevo para cada una de ellas, contribuye a mejorar el desempeño de la empresa (Hitt, et al. 2008.p.)80.

Así, los recursos de habilidades y conocimientos de una empresa se manifiestan en sus administradores y empleados; la marca de una empresa, en su logo o en la etiqueta de sus productos. Otras clases importantes de recursos intangibles son las relaciones de una empresa con sus proveedores, compradores o socios de diverso tipo, así como su cultura y sistemas de incentivos.

Una lista de los recursos de una empresa por categorías evita que los administradores dejen pasar inadvertidamente algunos recursos que tal vez revistan importancia estratégica. En ocasiones puede ser difícil decidir con exactitud cómo categorizar ciertos tipos de recursos. Por ejemplo, recursos como la experiencia especializada de un grupo de trabajo en desarrollar productos innovadores puede considerarse un activo tecnológico o humano, o de capital intelectual y activos de conocimientos; la ética y motivaciones laborales del personal de una empresa pueden incluirse en los activos humanos o en su cultura y sistema de incentivos. Al respecto, es importante recordar que lo importante no es la precisión con que se categorice un recurso, sino que todos los tipos de recursos de una empresa se incluyan en el inventario. El propósito final de las categorías para identificar los recursos de una empresa es asegurar que ninguno quede olvidado al calibrar sus activos competitivos (THompson, et al. 2012.p.)96.

El recurso intangible de la reputación es una fuente importante de ventaja competitiva. Una reputación que crea valor, ganada por medio de las acciones y las palabras de una empresa, es producto de que los grupos de interés perciban que su competencia en los mercados ha sido superior durante muchos años. La reputación indica el grado de conciencia que la empresa ha conseguido despertar entre los grupos de interés y la medida de la estima en la que éstos tienen a la misma. Un nombre de marca conocido y muy apreciado es una aplicación de la reputación como una fuente de ventaja competitiva. El compromiso permanente con la innovación y la publicidad agresiva facilitan las actividades de las empresas que les permiten aprovechar la reputación asociada con sus marcas (Hitt, et al. 2008, p.)80.

2.4. Capacidades de una empresa

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y las actividades de investigación y desarrollo. Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa. Las capacidades tocantes a los clientes a menudo se desarrollan a partir de repetidas interacciones con ellos y de averiguar cuáles son sus necesidades. Por lo tanto, las capacidades suelen evolucionar y desarrollarse con el transcurso del tiempo. La base de muchas capacidades radica en las habilidades y el conocimiento únicos de los empleados de la empresa y, con frecuencia, en su experiencia en las funciones (...) (Hitt, et al, 2008, p.)82.

Una capacidad es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. Varían de forma, calidad e importancia competitiva y algunas de ellas tienen mayor valor competitivo que otras. Las capacidades de innovación de producto de Apple se reconocen ampliamente por ser muy superiores a las de sus competidores; Nordstrom se conoce por sus capacidades superiores de incentivos gerenciales; PepsiCo se distingue por sus capacidades de marketing y manejo de marca (Thompson, et al 2012 ,p.)95.

2.4.1 Identificar capacidades

Las capacidades organizacionales son entidades más complejas que los recursos; en realidad, se forman a partir del uso de los recursos y aprovechan cierta combinación de los recursos de la empresa conforme se usan. Por su complejidad, es más difícil categorizar las capacidades que los recursos y también, como resultado, obtenerlas. Sin embargo, hay dos formas de sistematizar el proceso de descubrir e identificar las capacidades de una empresa.

El primer método parte de una lista completa de los recursos de la empresa. Como las capacidades se elaboran de los recursos y los emplean cuando se ejercen, los recursos constituyen un conjunto sólido de claves sobre las clases de capacidades que es probable que la empresa haya acumulado. El segundo método para identificar capacidades adopta un planteamiento funcional. Muchas capacidades se relacionan con funciones muy específicas, las cuales recurren a un grupo limitado de recursos y suelen implicar a un solo departamento o unidad organizacional (Thompson, et al,2012,p.)96.

Los recursos y capacidades de una empresa deben administrarse de manera dinámica.

Ni siquiera compañías como Walmart y Lincoln Electric pueden darse el lujo de dormirse en sus laureles. Los rivales que al principio no podían replicar un recurso clave desarrollarán sustitutos cada vez mejores. Los recursos y capacidades se deprecian como otros activos si se les administra con displicencia.

Un cambio ambiental también puede destruir el valor de activos estratégicos clave y transformar recursos y capacidades “de diamantes a óxido”. Algunos recursos pierden influencia cuando se registran cambios súbitos en la tecnología, preferencias del cliente, canales de distribución u otros canales competitivos (Thompson, et al, 2012, p.) 99.

2.5 Cómo se relacionan las actividades con los recursos y capacidades

Hay una estrecha relación entre las actividades creadoras de valor que desempeña una empresa y sus recursos y capacidades. Una capacidad o competencia organizacional implica una habilidad para la acción; en cambio, una actividad creadora de valor es la acción. Respecto de los recursos y capacidades, las actividades son “donde la llanta toca el pavimento”. Cuando las empresas se comprometen en una actividad creadora de valor, lo hacen al recurrir a recursos y capacidades específicos de la empresa que subyacen y permiten la actividad. Por ejemplo, las actividades de construcción de marca dependen de los recursos humanos, como administradores expertos en marca (incluso sus conocimientos y pericia en este campo), así como capacidades organizacionales en publicidad y marketing. Las actividades de recorte de costos pueden derivarse de capacidades organizacionales en administración de inventarios, por ejemplo, y recursos como sistemas de rastreo de inventarios (Thompson, et al, 2012, p.) 117.

2.6. Competencias centrales de una empresa

Una competencia es una actividad interna que desempeña una empresa con habilidad; una capacidad, en otras palabras. Una competencia esencial es una actividad interna desempeñada de manera hábil que es central para la estrategia y competitividad de la empresa (...) (Thompson, et al. 2012, p.) 101.

Las competencias centrales son las capacidades que le sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. Las competencias centrales distinguen a una empresa en términos de competencia y reflejan su personalidad. Van surgiendo con el transcurso del tiempo a medida que la organización avanza en el proceso de acumulación de diversos recursos y capacidades y aprende a aplicarlos (...) (Hitt,et al. 2008,p.)84.

2.6.1 Construcción de competencias centrales

Las empresas recurren a dos instrumentos para identificar y construir sus competencias centrales. El primero está compuesto por cuatro criterios específicos de la ventaja competitiva sostenible que las empresas pueden aplicar para determinar qué capacidades son competencias centrales. El segundo instrumento es el análisis de la cadena de valor. Las empresas lo utilizan para elegir las competencias que crean valor y que se deben mantener, mejorar o desarrollar, así como aquellas que se deben subcontratar (Hitt,et al. 2008,p.)85.

2.6.2 Cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible

Las competencias centrales son fuentes de ventaja competitiva para la empresa ante sus rivales. Las capacidades que no cumplen con los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible no son competencias centrales; es decir, si bien toda competencia central es una capacidad, no toda capacidad es una competencia central. En otras palabras, para que una capacidad sea una competencia central ésta debe ser valiosa y única desde el punto de vista del cliente. Para que una ventaja competitiva sea sostenible, la competencia central debe ser inimitable e insustituible desde el punto de vista de un competidor. La empresa sólo podrá lograr una ventaja competitiva consistente si los competidores no pueden replicar los beneficios de su estrategia o si éstas carecen de los recursos necesarios para tratar de imitarla.

Podrá gozar de una ventaja competitiva durante cierto periodo si utiliza capacidades que, por ejemplo, son valiosas y singulares, pero imitables. En este caso, el lapso durante el cual la empresa esperaría conservar su ventaja competitiva depende de la velocidad con la cual los competidores consigan imitar un bien, servicio o proceso. La ventaja competitiva sostenible sólo se logrará cuando se cumplan los cuatro criterios.

Valiosas: Las capacidades valiosas permiten a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que están presentes en su entorno externo. La empresa que utiliza de forma efectiva las capacidades para aprovechar las oportunidades creará valor para los clientes.

Singular: Las capacidades singulares son aquellas que ninguno o muy pocos competidores poseen. Una pregunta fundamental que se debe responder para evaluar este criterio es: “¿Cuántos rivales poseen estas capacidades valiosas?”. Cuando muchos rivales poseen las capacidades es poco probable que éstas sean fuentes de ventaja competitiva para ninguno de ellos. En cambio, las capacidades y los recursos valiosos y comunes (es decir, no singulares) son fuentes de paridad en la competencia.⁹⁴ La ventaja competitiva sólo existirá cuando las empresas desarrollan y explotan capacidades valiosas que son diferentes de las que comparten con sus competidores.

Costosa de imitar: Las capacidades costosas de imitar son aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad.

Insustituible: Las capacidades insustituibles son aquellas que no tienen un equivalente estratégico. Este último criterio para una capacidad como fuente de ventaja competitiva “es que no debe haber recursos valiosos equivalentes desde el punto de vista estratégico, que en sí no sean singulares ni imitables (Hitt, et al. 2008, p.)86-87.

2.6.3 Las raíces de la ventaja competitiva

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años.

El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias (...)(Hill y Jones, 2009.p.)77.

Ante el objetivo de generar potencial de beneficios, se requiere que los recursos sean:

- 1- Escasos, que no abundan en el sector o sean fácilmente adquiribles. Pero no se trata sólo de que estén disponibles, sino también que no estén al acceso de todas las organizaciones que los requieren.
- 2- Relevantes, es decir que se relacionen con los factores claves de éxito explicados con anterioridad (Hill y Jones, 2009.p.)77.

2.6.3.1 Mantener la ventaja competitiva

Una vez se establece la ventaja competitiva, para que pueda mantenerse se requiere:

- 1- De durabilidad en el tiempo, acorde a los avances tecnológicos, lo cual muchas veces acorta el ciclo de vida de los recursos; también se prolonga, como puede ser el aumento de la reputación de la empresa, mientras no suceda algo no normal que la afecte, como una defraudación, problemas masivos de calidad, impactos negativos ambientales, entre otros.
- 2- De difícil transferibilidad, es decir que no sean fáciles de adquirir en el mercado o de transferirse entre empresas, porque se pierden las ventajas. Los siguientes aspectos fortalecen el cumplimiento de este criterio: la inmovilidad geográfica; la información imperfecta respecto a la calidad y productividad de los recursos, ante lo cual sus oferentes tienen mayores ventajas que los demandantes; la complementariedad entre ellos; el tratarse de capacidades organizativas, menos transferibles que los recursos individuales, por la integración de rutinas y procesos en que están estructuradas.

- 3- De difícil replicabilidad o copia por parte de la competencia, cuando no pueden adquirirse, o si lo hacen, mantener la ventaja en eficiencia y en costos, por las curvas de aprendizaje que le dan una fortaleza a la empresa que los posee o desarrolla inicialmente.

2.6.3.2 Apropiarse de los beneficios de la ventaja competitiva

Los beneficios que se logran con la estrategia basada en recursos y capacidades pueden quedar en la empresa, en los empleados, los accionistas y la competencia. Para garantizar que sean los accionistas los que se beneficien de las ventajas competitivas desarrolladas, son necesarios los siguientes elementos: existir menos dependencia de individuos específicos y más de rutinas organizativas; establecer procesos de gestión de conocimiento, que permitan volver los conocimientos tácitos en explícitos; tener claridad de la frontera del capital humano de los empleados y del know-how de la empresa; proteger el conocimiento, bajo las normas legales de patentes y propiedad intelectual; mejorar el poder de negociación de la empresa (Grant, 2006).

Proceso para desarrollar ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades.

Para desarrollar ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades, explotar oportunidades y neutralizan amenazas del entorno, en función a la estrategia a seguir, es conveniente seguir el siguiente proceso:

- 1- Identificar los recursos que son relevantes y distintivos a los de la competencia.
- 2- Realizar su valoración, en función de los factores claves de éxito, diagnosticando sus fortalezas claves y debilidades claves, así como los que no son tan relevantes. No se trata sólo de hacer clasificaciones, se requiere el análisis profundo de los criterios señalados, el intercambio de distintos puntos de vista y realizar procesos de benchmarking.

- 3- Reproducir recursos y capacidades para el desarrollo de otros productos o mercados, adquirirlos, desarrollarlos y en casos en los que se detectan debilidades claves, potencializar la generación de beneficios con base en ellos o abandonarlos. La subcontratación de actividades en las que no se es eficiente o no son core del negocio, las alianzas, fusiones, adquisiciones, la incubación interna, mejoras incrementales, entre otras, son alternativas para avanzar en este proceso, el cual requiere de horizontes de largo plazo para concretar resultados.
- 4- Ajuste permanente de los recursos y capacidades, de acuerdo a las oportunidades del mercado y los cambios del entorno.
- 5- Estimación de los recursos y capacidades y su cuantificación, por medio de un proceso adecuado de planeación financiera, necesario para la implementación y puesta en marcha de la estrategia (Cardona y Raul, 2011,p.)132-134.

2.6.3.3 Elementos básicos de la ventaja competitiva

Los cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva; eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente. Son producto de las competencias distintivas de la compañía. En un sentido muy real, son competencias distintivas “genéricas” que permiten a una compañía, 1) diferenciar su propuesta de productos y, por lo tanto, ofrecer más utilidad a sus clientes y 2) reducir su estructura de costos. Estos factores se pueden considerar competencias distintivas genéricas porque cualquier compañía, independientemente de su industria o los bienes o servicios que produce, trata de poseerlas. A pesar de que a continuación se analizan en secuencia, están muy interrelacionadas, por lo que deben observarse las formas en que influyen entre sí. Por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior y la innovación mejorar la eficiencia, calidad y sensibilidad ante los clientes.

Eficiencia: En cierto sentido, una empresa simplemente es un medio para transformar insumos en productos. Los insumos son factores básicos de producción como mano de obra, terreno, capital, administración y conocimientos tecnológicos prácticos. Los productos son los bienes y servicios que fabrica o presta la empresa.

La medida más simple de eficiencia es la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto determinado, es decir, $\text{eficiencia} = \text{productos/insumos}$. Cuanto más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para fabricar un producto determinado (Jones., 2009,p.)87.

La calidad como excelencia y confiabilidad: Un producto se puede considerar como un conjunto de atributos. Los atributos de muchos productos físicos incluyen su forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño. Se dice que un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los de productos que venden los rivales. Cuando los clientes evalúan la calidad de un producto, por lo común la comparan con otras dos clases de atributos: los relacionados con la calidad como excelencia y con la calidad como confiabilidad (Jones., 2009,p.)88.

Innovación: se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de productos y de procesos. La innovación de productos implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores. La innovación de procesos se concentra en el desarrollo de procesos inéditos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes. La innovación de productos crea valor pues permite fabricar artículos nuevos o versiones mejoradas de bienes ya existentes que los clientes consideran que son más útiles, lo que aumenta las opciones de la compañía para fijar los precios (Jones., 2009,p.)90.

Capacidad de respuesta a los clientes: Para acentuar la capacidad de respuesta a los clientes, las compañías deben identificar y satisfacer las necesidades de éstos mejor que la competencia. Si lo logran, los clientes atribuirán más utilidad a sus productos, lo que crea una diferenciación basada en la ventaja competitiva. Mejorar la calidad de los productos que ofrece una compañía es congruente con la meta de responder a los clientes, lo mismo que desarrollar nuevos productos con características que no tienen los actuales. En otras palabras, alcanzar una calidad e innovación superiores es parte de tener una respuesta superior a los deseos y necesidades de los clientes. (Jones., 2009,p.)91.

2.6.4 Competencia distintiva

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales. Por ejemplo, Southwest Airlines tiene una competencia distintiva en la forma de administrar a sus trabajadores, lo cual le permite generar una mayor productividad que sus competidoras y costos más bajos (...).

Asimismo, podría argumentarse que Toyota, cuyo desempeño es el más destacado en la industria del automóvil, tiene competencias distintivas en el desarrollo y la operación de los procesos de fabricación. Esta empresa fue pionera en aplicar una amplia variedad de técnicas de fabricación, como los sistemas de inventario justo a tiempo, grupos de personas que se administran por sí mismos y menores tiempos de configuración de equipo complejo. Estas competencias, que en su conjunto se conocen como sistema de producción austera de Toyota, ayudó a obtener una mayor eficiencia y calidad del producto, que son la base de su ventaja competitiva en la industria automotriz mundial.² Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades (Hill y Jones, 2009.p.)77.

2.6.5 cadena de valor de una empresa

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores. La cadena de valor de una empresa consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias, que sobre todo crean valor para los clientes, y las necesarias actividades de soporte, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

La naturaleza exacta de las actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de una empresa varían de acuerdo con la especificidad del negocio; por ejemplo, las actividades primarias de creación de valor de un fabricante de bienes de pastelería como Pepperidge Farm son el control de la cadena de abastecimiento, operaciones de horneado y empaque, distribución, ventas y marketing, pero es poco probable incluir servicio. Sus actividades de apoyo son control de calidad, I y D de producto, gestión de recursos humanos y administración.

Las actividades primarias de una tienda departamental como Macy's, el servicio al cliente se incluye entre sus actividades primarias, junto con la selección y compra de mercancía, diseño de tienda y exhibición de productos, y publicidad; sus actividades de apoyo son seleccionar la ubicación, contratar y capacitar, y mantener la tienda, más las actividades administrativas usuales (...) (Thompson, et al, 2012.p.) 108-109.

2.6.5.1 Actividades principales

Son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta. En la cadena de valor, las actividades principales se desglosan en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia y ventas, y servicio a clientes.

La función de investigación y desarrollo (I y D) se encarga de diseñar los productos y los procesos de producción. Aunque se considera que dicha función está asociada con el diseño de productos físicos y de los procesos de producción en empresas manufactureras, muchas empresas de servicio también cuentan con un área de investigación y desarrollo.

El interés principal del área de producción es la elaboración de un producto o servicio. En el caso de productos físicos, cuando se habla de producción, por lo general se hace referencia a la fabricación. En el caso de servicios, como operaciones bancarias o venta al menudeo, la "producción" por lo general ocurre cuando se ofrece un servicio al cliente.

Existen varias formas mediante las cuales las funciones de mercadotecnia y ventas ayudan a crear valor. La función de mercadotecnia, a través del posicionamiento de la marca y la publicidad, puede aumentar el valor que los clientes perciben en un producto (y por lo tanto la utilidad que pueden atribuir al producto). En la medida en que estas funciones ayuden a crear una impresión favorable del producto de la compañía en los clientes, aumenta la utilidad.

El papel de la función de servicio al cliente de una empresa es ofrecer atención y servicio después de la venta. Esta función puede crear una utilidad superior si soluciona los problemas de los clientes y los atiende después de que han comprado el producto.

Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales. En general, se desglosan en cuatro funciones: manejo de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía.

La función de manejo de materiales (o logística) controla el flujo del material físico a través de la cadena de valor, desde su adquisición hasta la producción y distribución. La eficiencia con la que esta tarea se lleve a cabo puede reducir de manera significativa el costo, lo que crea más valor.

Existen varias formas en las que la función de recursos humanos ayuda a que una empresa cree mayor valor. Esta función debe asegurar que la compañía tenga personal con las habilidades necesarias para llevar a cabo de manera eficaz sus actividades de creación de valor.

Sistema de información: Son grandes sistemas electrónicos capaces de llevar a cabo el manejo de inventarios, seguimiento de ventas, fijación de precios de los productos, venta de estos, manejo de consultas en atención a clientes y demás. Estos sistemas, junto con las características de comunicación que proporciona internet, permiten mejorar la eficiencia y eficacia con la que una compañía maneja el resto de sus actividades de creación de valor.

Infraestructura de La compañía: Está conformada por el amplio contexto en el que ocurren las actividades de creación de valor: estructura, sistemas de control y cultura organizacionales. Debido a que la alta dirección puede ejercer una influencia considerable para dar forma a estos aspectos de una compañía, también debe considerarse como parte de la infraestructura.

En realidad, a través de un fuerte liderazgo, la alta dirección puede dar forma a la infraestructura y, a través de ella, desempeñar otras actividades de creación de valor que ocurren en la empresa (Hill y Jones, 2009.p.)83-87.

2.6.5.2 Comparar las cadenas de valor de compañías rivales

El principal propósito del análisis de la cadena de valor es facilitar una comparación, actividad por actividad, de la eficacia y eficiencia con que una empresa entrega valor a sus clientes en relación con sus competidores. Segregar las operaciones de una empresa en distintos tipos de actividades como primarias y secundarias es el primer paso de esta comparación; lo siguiente es hacer lo mismo con los competidores más significativos de la empresa (THompomp, 2012,p.)109.

2.6.5.3 Sistema de cadena de valor de toda una industria

La cadena de valor de una empresa se inserta en un sistema mayor de actividades que abarca las cadenas de valor de sus proveedores y las de todo aliado en la cadena de distribución que participe en la entrega del producto a los usuarios finales. Este sistema de cadena de valor tiene implicaciones que trascienden los costos de la empresa. Afecta atributos, como la calidad del producto, que aumentan la diferenciación y tienen importancia en la propuesta de valor para el cliente de la empresa, así como en su rentabilidad. Las cadenas de valor de los proveedores son importantes porque ellos desempeñan actividades e incurren en costos para crear y entregar los insumos adquiridos y usados en las actividades creadoras de valor de la propia compañía. Los costos, características de desempeño y calidad de los insumos influyen en los costos de una empresa y en sus capacidades de diferenciación de producto.

Todo lo que haga una compañía para que sus proveedores reduzcan los costos de las actividades de sus cadenas de valor o mejorar la calidad y desempeño de los insumos que se proveen aumentará su propia competitividad, razón importante para colaborar con los proveedores en la gestión de las actividades de la cadena de abastecimiento (THompsomp, 2012,p.)110-111.

Capítulo III: El entorno externo: Oportunidades, amenazas, competencia en la industria y análisis de la competencia

Casi todas las empresas enfrentan entornos externos muy turbulentos, complejos y globales, y estas condiciones han dificultado cada vez más su interpretación. Por ende, para poder manejar ciertos datos del mismo que con frecuencia son ambiguos o están incompletos, y para conocer mejor el entorno general, las empresas recurren al proceso conocido como análisis del entorno externo. Este proceso continuo implica cuatro actividades: exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación. Las personas que analizan el entorno externo saben que este análisis es una actividad difícil, pero muy importante. Un objetivo importante del estudio del entorno general radica en identificar oportunidades y amenazas. Una oportunidad es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica. Por ejemplo, los teléfonos celulares fueron utilizados 1500 millones de veces en 2004 y, en el año, se vendieron 690 millones de unidades; es decir, el número de computadoras personales y laptops vendidas multiplicado por seis. Muchas de las grandes empresas de entretenimiento, de telefonía y una cantidad considerable de las que inician operaciones están en espera de la oportunidad que ofrecerá una plataforma de teléfonos celulares que permita que los videos y la música en formato digital se puedan transmitir con más facilidad por estos pequeños aparatos. Hoy en día Estados Unidos cuenta con 182 millones de usuarios de teléfonos celulares, cifra que representa alrededor de dos tercios de la tasa de penetración. Estos usuarios gastaron 4000 millones de dólares en servicios de datos digitales. Sin embargo, esto apenas es un indicio de las posibilidades de esta oportunidad, porque los referidos servicios sólo representaron cuatro por ciento de los ingresos que captaron los celulares.

Una amenaza es una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica. La empresa Polaroid, alguna vez venerada, es prueba de qué tan graves pueden ser las amenazas externas.

Esta empresa fue líder en su sector y era considerada una de las 50 más importantes de Estados Unidos. Cuando sus competidores desarrollaron equipo fotográfico con tecnología digital, Polaroid no estaba preparada para enfrentarlos y no pudo responder de forma efectiva. En 2001 se declaró en quiebra. En 2002 la anterior Polaroid Corp. fue vendida a la unidad OEP Imaging de Bank One y ésta, de inmediato, cambió su nombre al de Polaroid Corp. Jaques Nasser, ex presidente de Ford, asumió ese mismo cargo en Polaroid y descubrió que la marca seguía viva. En sociedad con Petters Group, Nasser utilizó la marca e imprimió el nombre Polaroid en “televisores y DVD producidos en fábricas asiáticas para venderlos por medio de Wal-Mart y Target”. En 2004 Polaroid volvió a cotizar en bolsa y, a principios de 2005, fue vendida al Petters Group, cuando ya era una versión muy reducida de la empresa original. Como se muestra en estos ejemplos, las oportunidades sugieren posibilidades para competir y las amenazas representan restricciones potenciales (Hitt, et al. 2008.p.)39.

3.1 componentes del análisis externo

Se pueden utilizar diversas fuentes para analizar el entorno general, entre otras una amplia gama de materiales impresos (como publicaciones del sector, periódicos, publicaciones de negocios y los resultados de investigaciones académicas y de sondeos de opinión), exposiciones comerciales y proveedores, clientes y empleados de organizaciones del sector público. Las personas que están en posición de “ampliar las fronteras” pueden obtener mucha información. Algunos ejemplos de personas que están en puestos que les permiten ampliar las fronteras son los vendedores, los gerentes de compras, los directores de relaciones públicas y los representantes de servicio al cliente, porque todos ellos interactúan con elementos externos.

Los expatriados de las empresas multinacionales pueden ampliar las fronteras de forma sustantiva cuando están trabajando en sus asignaciones en el exterior y cuando regresan de ellas (Hitt, et al. 2008.p.)40.

3.1.1 Exploración

La exploración implica estudiar todos los segmentos del entorno general. Gracias a ella, las empresas pueden identificar las primeras señales de los cambios que podrían ocurrir en el entorno general y detectar otros que ya están ocurriendo. Con la exploración, la empresa a menudo tiene que manejar información y datos ambiguos, incompletos o inconexos. La exploración del entorno tiene una importancia central para las empresas que compiten en entornos muy volátiles. Además, las actividades de la exploración deben concordar con el contexto de la organización; un sistema de exploración diseñado para un entorno volátil no es adecuado para una empresa que está en un entorno estable (Hitt, 2008,p.)40.

3.1.2 Monitoreo

Con el monitoreo, los analistas observan los cambios que están ocurriendo en el entorno para ver si, de entre las tendencias que han detectado mediante la exploración, está surgiendo alguna importante. Sin embargo, el éxito del monitoreo depende de la capacidad que tenga la empresa para interpretar el significado de distintos hechos y tendencias del entorno. Por ejemplo, en Estados Unidos continúa aumentando el número de afroestadounidenses de clase media. Los ciudadanos de este grupo, que en la actualidad tienen más dinero, están buscando con más afán opciones para invertir.

Las empresas que operan en el sector de la planeación financiera observarían el cambio que se está operando en este segmento económico para determinar el grado al cual está surgiendo una tendencia competitiva importante. Si las empresas monitorean tendencias, se pueden preparar para introducir nuevos bienes y servicios en el momento oportuno y aprovechar las oportunidades que brindan las tendencias que han identificado (Hitt, 2008,p.)41.

3.1.3 Pronóstico

La exploración y el monitoreo se ocupan de los hechos y tendencias presentes en el entorno general en un momento determinado. Cuando los analistas elaboran pronósticos, preparan proyecciones viables de lo que podría ocurrir, y de qué tan pronto ocurrirá, como consecuencia de las tendencias y los cambios que han detectado por medio de la exploración y el monitoreo. Por ejemplo, los analistas podrían pronosticar el tiempo que una nueva tecnología tardará en llegar a los mercados, el plazo que transcurrirá antes de que la empresa necesite distintos procedimientos de capacitación para enfrentar los cambios que se esperan en la composición de la fuerza de trabajo y el tiempo que pasará hasta que los cambios que el gobierno haya hecho en las políticas fiscales afecten los patrones de compra de los consumidores (Hitt, 2008, p.)41.

3.1.4 Evaluación

El propósito de la evaluación es determinar los tiempos y la importancia que tendrán los efectos de las tendencias y los cambios del entorno en la administración estratégica de la empresa. Los analistas comprenden el entorno general gracias a la exploración, el monitoreo y los pronósticos. El siguiente paso es la evaluación, que representa un intento por especificar las implicaciones que esa comprensión tiene para la empresa. Sin una evaluación, la empresa se quedaría con datos que podrían ser interesantes, pero no sabría qué tan importantes son para la competencia (Hitt, 2008,p.)39-42.

3.2. Fuerza industrial

El entorno de la industria lo constituye el conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas: la amenaza de nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. La suma de las interacciones de estos cinco factores determina el potencial que ofrece la industria para obtener utilidades. (...)

Lo demás consiste en encontrar una posición dentro de una industria que le permita a la empresa influir de forma favorable en esos factores o que le permita defenderse contra la influencia de ellos. De hecho, como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, el posicionamiento es una cuestión central para las líneas aéreas. Éstas enfrentan una considerable rivalidad de la competencia, y las líneas tradicionales (como United Airlines) también enfrentan amenazas en el terreno de la entrada de las nuevas líneas aéreas de descuento (como JetBlue). Cuanto mayor sea la capacidad de la empresa para influir de forma favorable en el entorno de su industria, tanto mayor será la probabilidad de que obtenga rendimientos superiores al promedio.

El punto de partida de este análisis externo es identificar la industria en la que compite una compañía. Para ello, los administradores deben empezar por buscar las necesidades básicas del cliente que atiende su compañía, es decir, deben tener una perspectiva de su negocio orientada hacia el cliente, contraria a la perspectiva orientada hacia el producto. Una industria es el lado de la oferta de un mercado y las compañías de la industria son los proveedores. Los clientes son el lado de la demanda de un mercado y los compradores de los productos de la industria. Las necesidades básicas del cliente que son atendidas por un mercado definen los límites de una industria. Es muy importante que los administradores se den cuenta de ello si no quieren definir incorrectamente los límites de la industria y verse afectados por el incremento de competidores que atienden las mismas necesidades básicas del cliente con propuestas de productos diferentes (Hitt, et al. 2008, p.)51.

3.2.1 La perspectiva de la organización industrial

De acuerdo con el enfoque de la organización industrial (OI), los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa alcance una ventaja competitiva. Los partidarios del enfoque OI, como Michael Porter, sostienen que el desempeño organizacional será determinado sobre todo por las fuerzas de la industria. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es un ejemplo de la perspectiva OI, la cual se concentra en analizar las fuerzas externas y las variables de la industria como base para alcanzar y mantener la ventaja competitiva. Según los adeptos de la OI, en buena medida esta ventaja se determina por el posicionamiento que se tenga entre la competencia de una industria. Desde la perspectiva OI la administración estratégica supone que las empresas deben esforzarse por competir en industrias atractivas, evitar aquellas que sean débiles o vacilantes y desarrollar una completa comprensión de las relaciones que los factores externos clave conforma dentro de esa atractiva industria. La investigación OI ofrece importantes contribuciones a nuestro entendimiento de cómo lograr la ventaja competitiva (David., 2013,p.)65.

3.2.2 Análisis industrial: matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como se ilustra en la tabla 3-8, una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.

2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 la respuesta es superior, 3 la respuesta es mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización (David, 2008,p.)110.

3.2.3 Industria y sector

Se debe hacer una distinción importante entre una industria y un sector. Un sector es un grupo de industrias muy relacionadas. El sector de las computadoras abarca varias industrias relacionadas: las industrias de componentes de computadoras (por ejemplo, la industria de discos duros, la industria de semiconductores y la industria de módems), las industrias de herramientas de computación o hardware (por ejemplo, la industria de las computadoras personales, la industria de las computadoras portátiles y la industria de las computadoras centrales) y la industria de los programas de computación. Las industrias de un sector se pueden relacionar entre sí de diversas formas.

Las compañías que integran las industrias de componentes de computadoras son las proveedoras de empresas en las industrias de herramientas de computación. Las compañías en la industria de los programas de computación proporcionan complementos importantes a las herramientas: los programas que los clientes compran para correrlos en el hardware. Y las compañías de las industrias de computadoras personales, portátiles y centrales están en competencia indirecta entre ellas porque ofrecen productos que en cierta forma son sustitutos entre sí (Hill y Jones, 2009.p.)43.

3.2.4 Industria y segmento de mercado

También es importante reconocer la diferencia entre una industria y los segmentos de mercado dentro de ella. Los segmentos de mercado son diversos grupos de clientes de un mercado que se pueden diferenciar entre sí con base en sus diferentes atributos y demandas específicas. Por ejemplo, en la industria estadounidense de las cervezas, existen tres segmentos principales: clientes que beben marcas del mercado masivo establecidas desde mucho tiempo atrás (por ejemplo, Budweiser), clientes preocupados por su peso que beben marcas del mercado masivo que llenan menos y son bajas en calorías (por ejemplo, Coors Light), y clientes que prefieren cerveza artesanal ofrecida por las microcerveceras y los importadores (consulte el Caso introductorio).

De igual modo, en la industria de las computadoras personales hay diferentes segmentos de mercado en los que los clientes buscan máquinas para escritorio, máquinas portátiles ligeras y servidores ubicados en el centro de una red de computadoras personales. Los fabricantes de computadoras personales reconocen la existencia de estos segmentos al producir una variedad de propuestas de productos que atraen a clientes de distintos segmentos. No obstante, los clientes de estos segmentos comparten una necesidad común de computadoras personales en las cuales correr las aplicaciones de programas personales (Hill y Jones, 2009.p.)44.

3.2.5 Cambios en los límites de la industria

Los límites de las industrias pueden cambiar con el tiempo de acuerdo con el desarrollo de las necesidades de los clientes o el surgimiento de tecnologías nuevas que permitan a las compañías de industrias hasta ahora no relacionadas satisfacer de nuevas formas las necesidades de los clientes establecidos. Durante la década de 1990 se observó que a medida que los consumidores de bebidas refrescantes empezaron a desarrollar gusto por el agua embotellada y las bebidas de frutas no carbonatadas, Coca-Cola se encontró en competencia directa con los fabricantes de agua embotellada y de bebidas refrescantes de frutas: todos en la misma industria.

El análisis competitivo de las industrias empieza por concentrarse en la industria en general en la que contiene una empresa antes de tomar en consideración los segmentos de mercado o los aspectos sector-nivel. Las herramientas que usan los administradores para llevar a cabo dicho análisis de las industrias se estudian en las secciones Modelo de las cinco fuerzas de Porter, Análisis de grupos estratégicos y Análisis de los ciclos de vida industriales (Hill y Jones, 2009.p.)44.

3.2.6 Interpretación de los análisis de la industria

Los análisis de la industria efectivos son producto de un estudio y una interpretación cuidadosa de datos e información que proceden de muchas fuentes. Existen infinidad de datos específicos de las industrias disponibles para su análisis. Ante la globalización, los mercados internacionales y las rivalidades deben quedar incluidos en los análisis de la empresa.

De hecho, las investigaciones revelan que en algunas industrias las variables internacionales son más importantes que las nacionales para determinar la competitividad estratégica. Más aún, debido al desarrollo de los mercados globales, las fronteras de un país han dejado de limitar las estructuras de las industrias. De hecho, el ingreso en los mercados internacionales mejora la posibilidad de éxito para las nuevas empresas y también para las más establecidas.

Cuando la empresa ha terminado el estudio de las cinco fuerzas de la competencia puede pasar a desarrollar el conocimiento que requiere para determinar el atractivo de una industria en términos de las posibilidades que ofrezca de que el capital que ha invertido produzca rendimientos adecuados o superiores. En general, cuantos más fuertes sean las fuerzas de la competencia, tanto más bajo será el potencial para obtener utilidades que encuentren las empresas que están en una industria. Una industria que no es atractiva tiene pocas barreras para la entrada, proveedores y compradores que tienen sólidas posiciones de negociación, fuertes amenazas de competencia que provienen de productos sustitutos y una intensa rivalidad entre los competidores. Estas características de la industria dificultan mucho que las empresas puedan presentar una competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

Por otra parte, una industria atractiva tiene muchas barreras para la entrada, proveedores y compradores que tienen poco poder de negociación, pocas amenazas de competencia debidas a productos sustitutos y una rivalidad moderada(...) (Hitt, et al. 2008.p.)61.

3.3. Fuerzas externas claves

Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas. Las tendencias y los eventos externos, como los crecientes precios de los alimentos y la incorporación de las poblaciones africanas al mundo online, afectan de manera significativa los productos, los servicios, los mercados y las organizaciones de todo el orbe. Por ejemplo, la tasa de desempleo de Estados Unidos es de aproximadamente 10%, la más alta desde 1945, cuando el país se contrajo a causa de la segunda guerra mundial.

Todos los sectores están experimentando estos elevados índices de desempleo, excepto el educativo, el de servicios de salud y la burocracia. Muchos estadounidenses todavía recurren a trabajos de salario mínimo esperando que el dinero sea suficiente (David., 2013.p.)63.

3.3.1 Fuerza económicas

La solidez de la economía de una nación afecta a las empresas y a las industrias. Por lo mismo, las empresas estudian el entorno económico para identificar los cambios y las tendencias, así como sus implicaciones estratégicas. El entorno económico se refiere a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa. Dado que las naciones están interconectadas como consecuencia de la economía global, las empresas deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar la solidez de otras economías, además de la de su país. Por ejemplo, la economía de Estados Unidos afecta a muchas naciones del mundo (Hitt,et al. 2008,p.)45.

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables. Además, a medida que las tasas de interés aumentan el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretivos cae. Cuando los precios de las acciones se elevan, aumenta también la conveniencia de que los valores bursátiles actúen como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, la riqueza del consumidor y de los negocios aumenta (David, 2013, p.)65.

3.3.2 Fuerza social, cultural, demográfica y ambiental

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

El mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores. Por ejemplo, en Estados Unidos hay cada vez más gente de edad avanzada y menos personas caucásicas. Los miembros de mayor edad de la generación conocida como baby boomers (conformada por más o menos 76 millones de individuos) planean retirarse pronto, lo cual tiene a los legisladores y a los jóvenes contribuyentes realmente preocupados, porque eso tendrá un efecto directo sobre el pago de su seguridad social y sus programas de atención médica. Para el año 2025 los individuos de 65 años o más representarán el 18.5% de la población estadounidense (David, 2013,p.)67.

3.3.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

El segmento político/legal es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para captar la atención y los recursos, así como para tener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones. En esencia, este segmento representa las formas en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y en que los gobiernos influyen en ellas. Por ejemplo, cuando las políticas reglamentarias cambian, este segmento influye en la esencia de la competencia porque cambia las reglas. Por ejemplo, la adopción de nuevos reglamentos que se derivan de nuevas leyes muchas veces influirá en las acciones competitivas que emprendan las empresas (sus acciones estarán sujetas a los reglamentos). Un ejemplo es la reciente tendencia global hacia la privatización de empresas paraestatales o reguladas por el gobierno.

La conversión de las empresas paraestatales a empresas privadas tiene muchas implicaciones para los panoramas de la competencia en los países y las industrias (Hitt,et al. 2008,p.)46.

Las fuerzas políticas y legales son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas (Hill y Jones, 2009.p.)70.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas

Los cambios tecnológicos, de alcance generalizado y diverso, afectan a muchos sectores de la sociedad. Estos efectos se deben sobre todo a nuevos productos, procesos y materiales. El segmento tecnológico incluye a las instituciones y las actividades implicadas en la creación de conocimiento nuevo y en la traducción de ese conocimiento a nuevos resultados, productos, procesos y materiales (Hitt, et al. 2008,p.)48.

Uno de los efectos más importantes del cambio tecnológico es que puede modificar la altura de las barreras que impiden la entrada y, por consiguiente, reformar radicalmente la estructura de la industria. La internet, tan generalizada, tiene potencial para cambiar la estructura competitiva de muchas industrias. Con frecuencia hace que las barreras que evitan la entrada sean más bajas y disminuye los costos de cambio de producto para los clientes, de esta manera tiende a incrementar la fuerza de la rivalidad en una industria y reducir los precios y las ganancias. Actualmente los proveedores de noticias financieras tienen que competir por el dinero que se invierte en publicidad y por la atención de los clientes con nuevas organizaciones de medios basados en internet, las cuales surgieron durante la década de 1990 como TheStreet.com, the Motley Fool y la sección financiera de Yahoo! La mayor rivalidad resultante ha dado a los publicistas más opciones, permitiéndoles negociar los precios que deben pagar a las compañías de medios. De igual modo, en la industria del automóvil, la capacidad de los clientes para comparar y adquirir en línea vehículos de varios distribuidores, como Auto Nation, ha aumentado su capacidad para exigir mayor valor por su dinero.

El mayor poder adquisitivo de los clientes les permite aplicar presión a la baja sobre los precios de los vehículos y recortar las ganancias de la industria (Hill y Jones, 2009.p.)69.

No todos los sectores de la economía se ven afectados de igual manera por los desarrollos tecnológicos. Industrias como la de comunicaciones, la electrónica, la aeronáutica y la farmacéutica son mucho más volátiles que la industria textil, la forestal y la metalúrgica (David, 2013,p.)72.

3.4 Fuerzas competitivas

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Además, debido a razones competitivas, muchas empresas multidivisionales no proporcionan información sobre las ventas y las ganancias de sus diferentes divisiones. Por otra parte, las compañías privadas no hacen pública su información financiera o de marketing.

Al momento de realizar una auditoría externa es importante formular preguntas sobre los competidores. La competencia en prácticamente todas las industrias puede describirse como intensa, y algunas veces, encarnizada. Por ejemplo, en Estados Unidos las farmacias Walgreens y CVS suelen tener puntos de venta muy cercanos entre sí, y pelean a diario por ofrecer precios más bajos y un mejor servicio al cliente. Casi todas las agencias distribuidoras de automóviles también se ubican cerca unas de otras. Las cadenas de supermercados Dollar General, de Goodlettsville, Tennessee, y Family Dollar, de Matthews, Carolina del Norte, compiten intensamente en precios para atraer a los clientes y alejarlos de Wal-Mart. Best Buy hizo todos los esfuerzos posibles por abaratar sus precios y sacar por completo del mercado a Circuit City. Son siete las características que describen a las compañías más competitivas:

1. Les importa mucho la participación de mercado; el punto de participación 90 no es tan importante como el 91, y nada es más peligroso que caer al 89.
2. Comprenden y recuerdan con precisión en qué negocio están participando.
3. No les importa si algo está funcionando bien, porque consideran que siempre hay oportunidad de arreglarlo o mejorarlo; esto es válido no sólo para los productos, sino para la compañía en general, si es necesario.
4. Conocen la importancia de la innovación y saben que nada se desvanece tan rápido como el éxito, sobre todo en los negocios determinados por la tecnología.
5. Están conscientes de que las adquisiciones son esenciales para el crecimiento; las compras más exitosas se realizan en nichos que aportan una tecnología o un mercado relacionado.

6. La gente hace la diferencia. ¿Está cansado de escuchar esto? Qué mal por usted.
7. La calidad no tiene sustituto, y no hay amenaza más grande que no ser competitivo en materia de costos a nivel global (David, 2008, p.)72.

3.5 Análisis competitivo

El entorno de los competidores es la última parte del entorno externo que se debe estudiar. El análisis de la competencia abarca a cada una de las empresas que compiten entre sí de forma directa. Por ejemplo, XM y Sirius en la radio por satélite, Home Depot y Lowe's, y Boeing y Airbus deben tener un claro interés por conocer los objetivos, las estrategias, los supuestos y las capacidades de sus adversarias. Más aún, una rivalidad intensa despierta una gran necesidad de comprender a los competidores. La empresa que analiza a sus competidores quiere saber:

1. Qué mueve al competidor, a partir de lo que indican sus objetivos para el futuro.
2. Qué está haciendo y puede hacer el competidor, a partir de lo que revela su estrategia actual.
3. Qué piensa el competidor acerca de la industria, a partir de lo que dejan ver sus supuestos.
4. Cuáles son las capacidades del competidor, a partir de lo que reflejan sus fortalezas y debilidades.

La información acerca de estas cuatro dimensiones ayuda a la empresa a preparar un perfil de la respuesta que espera de cada competidor. Los resultados de un buen análisis de los competidores ayudan a la empresa a entender, interpretar y prever las acciones y las respuestas de sus competidores. La clara comprensión de las acciones de los competidores contribuye, con toda claridad, a la capacidad de la empresa para competir con éxito en su industria. Es interesante señalar que las investigaciones revelan que los ejecutivos con frecuencia no analizan las reacciones que se podrían presentar ante los movimientos competitivos. Lo anterior sugiere que las empresas que realicen estos análisis pueden obtener una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hacen (Hitt, et al. 2008, p.)63.

3.5.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Modelo de las cinco fuerzas de la competencia expande el terreno del análisis de la competencia. Por lo general, cuando las empresas estudiaban el entorno de la competencia se concentraban en las empresas con las que sostenían una competencia directa. No obstante, las empresas deben buscar en un ámbito más amplio para poder identificar a los competidores actuales y potenciales, así como a los clientes potenciales y a las empresas que los atienden. El hecho de competir por obtener el favor de los mismos clientes y, por lo tanto, la posibilidad de estar sujeto a la influencia del valor que los clientes conceden a la plaza y a las capacidades de la empresa en sus decisiones se conoce como microestructura del mercado. Es muy importante entender este campo porque en años recientes las fronteras que separan a las industrias se han ido borrando. Por ejemplo, las empresas de telecomunicaciones ahora compiten con las transmisoras por cable, los fabricantes de software brindan servicios de finanzas personales, las líneas aéreas venden fondos mutualistas y los fabricantes de automóviles venden seguros y proporcionan financiamiento. Cuando se trata de definir los mercados es necesario enfocarse en los clientes, en lugar de hacerlo en las fronteras de una industria específica, pero las fronteras geográficas también son importantes. Las investigaciones indican que distintos mercados geográficos para el mismo producto pueden presentar condiciones de competencia muy diferentes.

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia reconoce que los proveedores pueden ser competidores de una empresa (integrándose hacia delante), al igual que los compradores (integrándose hacia atrás). Varias empresas se han integrado hacia delante en la industria farmacéutica mediante la adquisición de distribuidores o de negocios mayoristas. Además, las empresas que optan por entrar en un nuevo mercado y las que fabrican productos que son sustitutos adecuados de productos existentes se pueden convertir en competidores de la empresa (Hitt, et al. 2008,p).

3.5.1.1 Amenaza de los nuevos participantes

Los nuevos participantes de una industria generalmente aportan a esta nueva capacidad, el deseo de ganar participación de mercado y de recursos importantes. Por tanto, son amenaza para una corporación establecida. La amenaza de sus ingresos depende de una presencia de barrera de entradas y de la reacción que se espera de los competidores existentes. Una barrera de entrada es un obstáculo que dificulta a una empresa a entrar a una industria. Por ejemplo, ninguna empresa nueva de automóvil de origen local se ha establecido con éxito en los estados unidos desde la década de los treinta debido a los elevados requerimiento de capital para construir instalaciones de producción y desarrollo una red de distribución por medios de concesionarios algunas de las posibles barrera de entradas son:

1. Economía de escala.
2. Diferenciación de producto.
3. Requerimiento de capital.
4. Costo de cambio.
5. Acceso de canales de distribución.
6. Desventaja de costo independiente de escala.
7. Políticas gubernamentales (Hunger, 2007,p.)83.

3.5.1.2 Poder de negociaciones de los proveedores

Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si una empresa no puede recuperar los incrementos en costos que aplican sus consumidores por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad. Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

1. Está dominado por unas cuantas empresas grandes y está más concentrado que la industria a la que le vende
2. No existen productos sustitutos satisfactorios para las empresas dentro de una industria.
3. Las empresas de la industria no son un cliente importante para el grupo de proveedores.
4. Los bienes de los proveedores son fundamentales para el éxito de los compradores en los mercados.
5. La efectividad de los productos de los proveedores significa que las empresas dentro de la industria tendrán que pagar costos muy altos por cambiar a otros productos.
6. Plantea una amenaza creíble de la posible integración hacia delante dentro de la industria de los compradores. La credibilidad se refuerza cuando los proveedores cuentan con muchos recursos y ofrecen un producto muy diferenciado (Hitt, et al. 2008, p.)57.

3.5.1.3 Amenaza del producto o servicio sustituto

El producto sustituto es uno que parece ser diferente, pero que satisface la misma necesidad del otro. Por ejemplo el correo electrónico es un sustituto del fax. Nutraweet es un sustituto del azúcar, internet es un sustituto de las tiendas de video y el agua embotellada de los refresco. Según Porter “los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al colocar un techo a los precios que las empresa que operan en ella puedan cobra de manera rentable” en la medida en que los costó de cambio sean bajos, los sustitutos puedan producir un fuerte efecto en la industria. Él te considera un sustituto del café. Si el precio de este último sube demasiado, quienes lo consumen empezaran a cambiar lentamente al Te. De esa forma, el precio del te coloca un techo al precio del café. En ocasiones resulta difícil identificar los posibles productos o servicios sustitutos ya que significa buscar productos o servicios que realicen la misma función, aunque tenga una apariencia distinta y den la impresión de que no son fácilmente sustituibles (Wheelen y Hunger, 2007.p.)85.

3.5.1.4 Poder de negociación de los compradores

La cuarta de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores, las organizaciones que proporcionan insumos a la industria, como materiales, servicios y mano de obra (que pueden ser individuos, organizaciones como los sindicatos o compañías que proveen mano de obra por contrato). El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por lo tanto, los proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad (como mano de obra más productiva). Al igual que con los compradores, la capacidad de los proveedores de exigir ciertas conductas a una compañía depende de su poder en relación con ella. Los proveedores tienen más poder en las siguientes situaciones:

1. El producto que venden tienen pocos sustitutos y es vital para las compañías de una industria.
2. Su rentabilidad no se ve afectada de manera significativa por las compras de las compañías de una industria en particular, es decir, cuando la industria no es un cliente importante para ellos.
3. Las compañías de una industria experimentarían costos significativos si deciden cambiar un producto por el de otro proveedor porque los que ofrece uno de ellos en particular son únicos o diferentes. En dichos casos, la compañía depende de un proveedor en especial y no puede alentar a los demás para que se enfrenten entre sí para reducir el precio.
4. Los proveedores pueden amenazar con entrar en la industria de sus clientes y usar sus insumos para fabricar productos que competirían directamente con los de las compañías existentes en la industria.

5. Las compañías que operan en la industria no pueden amenazar con entrar en el sector de sus proveedores y producir sus propios insumos como una táctica para bajar los precios de éstos (Jones., 2009,p.)54.

3.5.1.5 Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad. Internet, junto con el uso de una moneda común en Europa, permite que los consumidores hagan fácilmente comparaciones de precios entre los diferentes países. Considere por un momento las implicaciones que esto tiene para los distribuidores de automóviles, quienes solían saber todo acerca del precio de un automóvil nuevo mientras el consumidor sabía muy poco. El consumidor podía negociar, pero si no contaba con la información rara vez podía ganar. Hoy en día es posible buscar online ofertas de auto móviles publicadas por los distribuidores cercanos, lo que permite encontrar el precio más atractivo y las mejores condiciones de compra. Ahora el consumidor sí tiene oportunidad de ganar. Lo mismo ocurre hoy en día en muchas por lo decir la mayoría de las transacciones comerciales negocio a consumidor y negocio a negocio (David, 2013, p.)76.

3.5.2 La sexta fuerza: las complementarias

Andrew Grove, ex director general de Intel, afirma que el modelo de cinco fuerzas de Porter pasa por alto una sexta fuerza: el poder, vigor y competencia de las empresas complementarias. Estas son compañías que venden productos que agregan valor a los productos (los complementan) que elaboran otras compañías que operan en una industria porque cuando se usan juntos satisfacen mejor las demandas de los clientes.

Por ejemplo, las complementarias de la industria de las computadoras personales son las compañías que producen programas para correrlas en esas máquinas.

A mayor oferta de programas de alta calidad para correrlos en las computadoras personales, mayor es el valor que tienen éstas para los clientes, mayor es su demanda y mayor es la rentabilidad de la industria que las produce (Hill y Jones, 2009.p.)56.

3.6. Fuentes de información externa

Las organizaciones tienen a su disposición una enorme cantidad de información estratégica proveniente tanto de fuentes publicadas como no publicadas. Entre las fuentes inéditas están las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, los discursos en reuniones de profesionistas y accionistas, los programas de televisión, las entrevistas y las conversaciones con los grupos de interés. Por su parte, entre las fuentes de información estratégica publicadas están periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales. Internet le ha facilitado a las empresas la recopilación, asimilación y evaluación de la información. Otro buen medio de información son las recopilaciones estadísticas industriales publicadas por agencias oficiales o por instancias particulares, como las Industry Surveys de Standard & Poor's y las estadísticas sectoriales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México, por ejemplo. Estos documentos están excepcionalmente actualizados y proporcionan información valiosa acerca de muchas industrias diferentes (David., 2013,p.)79.

3.6.1 Herramientas y técnicas de pronóstico

Los pronósticos son suposiciones basadas en información acerca de las tendencias y eventos futuros. Pronosticar es una actividad compleja, debido a la intervención de factores como la innovación tecnológica, los cambios culturales, la aparición de nuevos productos, la mejora de los servicios, la presencia de competidores más fuertes, los cambios en las prioridades del gobierno, los cambiantes valores sociales, las condiciones económicas inestables y los acontecimientos imprevistos.

A menudo los gerentes deben recurrir a pronósticos publicados para identificar eficazmente las oportunidades y amenazas externas clave a conciencia de que el futuro es una realidad permea todas nuestras acciones y subyace en cada una de las decisiones que tomamos. Cuando comemos lo hacemos con la expectativa de quedar satisfechos y estar bien nutridos en el futuro; cuando dormimos damos por sentado que en el futuro nos sentiremos descansados; invertimos energía, dinero y tiempo porque consideramos que nuestros esfuerzos serán recompensados en el porvenir; construimos carreteras suponiendo que los automóviles y camiones las necesitarán más adelante; los padres educan a sus hijos con base en pronósticos según los cuales las nuevas generaciones necesitarán ciertas habilidades, actitudes y conocimientos al crecer (David., 2013,p.)79-80.

Capítulo IV: Organización de la información acerca del entorno

La mayor parte de las organizaciones están expuestas a grandes cantidades de información sobre el entorno. Cuentan con múltiples suscripciones a periódicos comerciales, a pesar de contar con toda la información a menudo los datos se clasifican, organizan, analizan y almacenan de forma incompleta y como resultado no están disponibles para tomar decisiones administrativas o realizar la planeación estratégica. En otras palabras en la mayor parte de los casos la observación del entorno es indirecta, casual y no funcional.

Con el objetivo de crear cierto orden a esta condición caótica (Aaker) 1983 recomendó que las compañías utilicen un sistema de búsqueda de información estratégica (SBIE). Este es un sistema simple, formal de cinco pasos, dirigido a identificar las necesidades de información organizacional, asignar a los miembros de la organización tareas específicas de monitoreo y llevar la información a los procesos administrativos y de la planeación estratégica, los cinco pasos son los siguientes:

1. Identificar las necesidades de información de la empresa, en especial para la siguiente fase de la planeación estratégica.
2. Generar una lista de fuentes de información que proporcionen datos esenciales.
3. Identificar quienes participaran en el proceso de monitoreo del entorno.
4. Asignar tareas de monitoreo a varios miembros de la organización.
5. Almacenar y difundir la información.

El SBIE debe ser tan simple y manejable como sea posible se deben cubrir todas las áreas importantes (como la de identificar cambios actuales o potenciales en la estrategia de los competidores), pero las tareas de vigilancia deben mantenerse de forma sencilla y directa (Goodstein,et al, 1998,p.)156.

Las necesidades de información se pueden clasificar según su importancia e impacto en la organización. Por ejemplo si hay oportunidad de que se presente una seria amenaza de forma inmediata, entonces la información en esta área es mucho más importante que los datos acerca de amenazas improbables en el futuro lejano. Se hace necesario realizar una lista extensa de fuentes de información (por ejemplo, mediante lluvia de ideas), y luego determinar las fuentes que son accesibles en forma rutinaria y regular, de igual manera, se deben identificar aquellas que se han estado ignorando o pasando por alto. Este procedimiento ayudaría a que una compañía desarrolle de manera racional un conjunto importante de fuentes de información. Se deben designar personas de varias partes de la organización como fuente de información de los vendedores, clientes, publicistas, etc. Muchos individuos externos al equipo de planeación tienen un fácil acceso a información valiosa y están complacidos de reportar sus hallazgos.

La información se puede almacenar en forma conveniente, desde un grupo sencillo de folderes de manila hasta un sistema complejo de base de datos. No obstante, el método de almacenamiento debe ser congruente con los estilos de trabajo y medios tradicionales de almacenamientos y medios de recuperación de información de la compañía. Las organizaciones más grandes y complejas pueden desarrollar sistemas de información estratégica en lugar de limitarse a procesos de monitoreo del entorno. Finkelstein (1989) suministró un enfoque con base en el computador, bastante sofisticado, para desarrollar dichos sistemas y demuestra que para manejarlos se utiliza una nueva subespecialidad profesional: la ingeniería de la informática.

No obstante, independientemente de quien maneje los datos generados por el monitoreo del entorno, se deben dedicar tiempo y atención al desarrollo del sistema de almacenamiento de manera que puedan atender de forma adecuada las necesidades del proceso de planeación. Una de las responsabilidades claves del equipo de planeación estratégica, es asegurarse que desde el comienzo del proceso de planeación sean viables un amplio proceso de monitoreo del entorno y un sistema de almacenamiento de fácil acceso (Goodstein, et al, 1998,p.)157-159.

4.1. Observación efectiva del entorno

Las organizaciones que monitorean de maneras cuidadosas y continuas sus entornos fundamentales obtienen una ventaja competitiva a partir de ese proceso. Pitney Bowes, el omnipresente fabricante de máquinas franqueadoras, ofrece un destacado ejemplo de la forma como sucede.

Con el paso de los años, esa compañía ha desarrollado y mantenido una relación simbiótica con el U.S. postal Service. Pitney, por una parte, necesita saber como va cambiar el servicio postal; Postal Service, por la otra, necesita proteger sus ingresos, y considera que las máquinas franqueadoras son las que dan la oportunidad a cometer fraudes a usuarios inescrupulosos. En consecuencia, esta empresa debe detrajarse de manera constante en el desarrollo de sistemas para evitar esos fraudes, mientras Pitney tiene que trabajar con tenacidad para actualizar el equipo a fin de satisfacer las necesidades del mercado.

Con el propósito de mantener las líneas de comunicación, Pitney cuenta con un director de relaciones postales de tiempo completo en Washington, y su oficina se encuentra ubicada al otro lado de la calle donde está la dirección general del U.S. postal service. El rol del director consiste en obtener toda la información posible acerca de los planes futuros de service, Pitney no desea sorpresa por parte de los legisladores que controlan su negocio (Goodstein, et al, 1998,p.)159-160.

Este sistema de comunicación funciona tan bien que los altos funcionarios postales llaman a la oficina de Pitney en Washington para obtener información acerca de lo que sucede en su propia organización.

Estas estrechas relaciones le dan resultado a Pitney en forma regular. Postal service había estado desarrollando un sistema para documentar el porte de correo para volúmenes, un sistema que prepara, registra y documenta el volumen de envíos de aquellos remitentes que manejan gran cantidad de correspondencia.

Lo sorprendente de esto es que Pitney Bowes tenía disponible un modelo piloto del sistema antes de que postal service difundiera sus especificaciones oficiales. Resulta evidente la ventaja competitiva que representa este tipo de monitoreo riguroso. Lo que se necesita es un excelente servicio de información acerca de los cambios potenciales y la capacidad y disponibilidad para actuar con base en dicha información. Sin estos elementos los datos son prácticamente inútiles excepto como ejercicio académico.

En el comercio se encuentran boletines bastante especializados para ayudar a registrar progresos potencialmente importantes en empresas específicas y cuyo costo de suscripción anual es bastante atractivo; esos boletines se dedican a una sola organización, como IBM en General Electric, y se constituyen en una forma de monitoreo para proveedores potenciales, competidores y otros sectores cuyo futuro pueda recibir el impacto de esos Goliats (Goodstein, et al, 1998,p.)160.

4.2 Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas.

Lo que revelan las listas FODA sobre la situación general a menudo sale a la luz en las respuestas de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aspectos de la situación de la empresa son en particular atractivos?
2. ¿Qué aspectos generan la mayor preocupación?
3. En general, en una escala del 1 al 10 (1 es alarmantemente débil y 10 excepcionalmente fuerte), ¿dónde se ubican la situación y perspectivas de la empresa?
4. ¿Las fortalezas internas y activos competitivos son lo bastante sólidos para competir con éxito?

5. ¿Las debilidades y deficiencias competitivas carecen en su mayoría de consecuencias y se pueden corregir con facilidad, o sería desastroso no remediar pronto una o más?
6. ¿Las fortalezas y activos competitivos compensan las debilidades y pasivos competitivos por un margen atractivo?
7. ¿Tiene la empresa oportunidades comerciales atractivas que se ajusten bien a sus fortalezas internas? ¿Carece de recursos y capacidades para aprovechar cualesquiera oportunidades más atractivas?
8. ¿Las amenazas son alarmantes o algo que la compañía pueda controlar?

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales. Por regla general, las estrategias que implican fuertes exigencias en áreas donde la compañía es más débil o no tiene una capacidad demostrada no son fiables y deben evitarse. En otras palabras, la administración debe corregir las debilidades competitivas que hagan vulnerable a la empresa, reduzcan su rentabilidad o la descalifiquen para aprovechar una oportunidad atractiva. Además, la estrategia debe dedicarse a capturar las oportunidades comerciales más atractivas y ajustadas al conjunto de competencias de la empresa. La atención que se dedique a defenderse de las amenazas externas a la posición comercial y al desempeño futuro de la empresa depende de su grado de vulnerabilidad, de las acciones defensivas que existan para menguar sus efectos y de que los costos de dichas acciones representen el mejor uso de sus activos competitivos (THompson, et al. 2012.p.)105-106.

A la vez otro autor plantea lo siguiente acerca del análisis FODA.

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT, siglas en inglés de strengths-weaknesses-opportunities-threats) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).⁴ Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos. Generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA o DA para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades. Por ejemplo, tal vez surja una gran demanda de dispositivos electrónicos para controlar la cantidad y sincronización de la inyección de combustible en los motores de automóvil (oportunidad), pero cierto fabricante de piezas de automóvil carece de la tecnología necesaria para producir tales dispositivos (debilidad). Una posible estrategia DO sería adquirir esta tecnología formando una empresa conjunta con otra que tenga capacidad en esa área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo. Un ejemplo de estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments utilizó un excelente departamento jurídico (una fortaleza) para cobrar casi \$700 millones por daños y regalías de nueve empresas japonesas y coreanas que violaron las patentes de los chips de memoria de sus semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, inventos y productos patentados son una amenaza importante en muchas industrias. Esto sigue siendo un problema importante para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria. De hecho, tal empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizá tenga que optar por las fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación.

En la figura 2 se ofrece una representación esquemática de la matriz FODA. Observe que una matriz FODA está compuesta de nueve celdas. Como se muestra, hay cuatro celdas de factores clave, cuatro celdas de estrategias y una celda que siempre está en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, llamadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de terminar las cuatro celdas de factores clave, llamadas F, D, O y A. Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada (David, 2008,p.)221.

4.3 Procesos continuos

El proceso de monitoreo del entorno debe ser continuo, de manera que la información apropiada acerca de lo que está ocurriendo o este por suceder en los diversos entornos siempre se halle disponible. La planeación estratégica aplicada es una oportunidad mayor para una mejor utilización de estos datos. Aprender no solo a compilar información relevante si no a organizar, interpretar y utilizar esa información es decisivo para lograr el éxito estratégico (...).

Por esta razón a cada gerente, a cada gerente clave y quizá a los incluso a los grupos de empleados se le debe asignar el monitoreo permanente de áreas vitales. También se les debe suministrar un mecanismo claro y sencillo para canalizar información útil hacia los líderes de la organización. Es importante que el monitoreo, la interpretación y aplicación de los datos se conviertan en una forma de vida constante en la organización. No podemos dejar lado la importancia de desarrollar con la organización la voluntad y capacidad de actuar rápidamente y con entusiasmo en la interpretación del entorno (Goodstein,et al, 1998,p.)160-161.

4.4 Consideraciones para su aplicación

Una de las formas más importantes en la cual el modelo de la planeación estratégica aplicada difiere de otros modelos es un gran interés por un profundo involucramiento en el proceso. Para lograr ese involucramiento se deben seguir tres reglas.

- 1). El involucramiento en gran escala debe comenzar lo más pronto posible.
- 2). El involucramiento debe ser practico y llegar hasta el máximo grado posible.
- 3). Debe haber tanta participación como sea posible en la toma de decisiones acerca del plan.

Obviamente, no todos los miembros de la organización se pueden o deben sentar a la mesa de planeación pero es necesario que cada uno se involucre de una manera u otra, tan rápida como sea posible.

Así mismo, debe realizar lo más pronto posible la forma como deberán ser aplicados o implementados los logros del equipo de planeación.

Aunque la fase de implementación constituye el paso final del modelo de planeación estratégica aplicada, la aplicación o implementación debe tomar lugar de manera continua en todo proceso de planeación estratégica (...). Cada escenario de la planeación estratégica aplicada contiene aspectos para su aplicación. Por ejemplo si la busque da valores identifica valores incongruentes en segmentos de la organización, estos deben ser abordados tan pronto como se identifiquen y no mantenerlos hasta la fase final de la implementación. A medida que se logre nueva claridad en relación con los valores organizacionales, ella se debe compartir de manera amplia en la compañía. La claridad ayudara en los esfuerzos actuales y mantendrá a sus miembros informados y animados con respecto al proceso de planeación (Goodstein,et al, 1998,p.)161-162.

Se hace importante distribuir el enunciado de la misión a todos los grupos de interés relevante, a fin de hacer los comentarios y sugerencias antes de que se acepte, y no se deben realizar planeación posterior hasta que no exista consenso en relación con ese enunciado. Cada paso del proceso de planeación estratégica aplicada tiene sus propias consideraciones para la aplicación, y cada una de estas se debe abordar durante esa fase y no posponer hasta la implementación del plan (...). Los resultados de cada paso ayudan a establecer y mantener este involucramiento, y constituyen demostraciones tangibles de los logros de esa fase del proceso de planeación y permiten generar información para la siguiente.

La fase final de implementación implica la iniciación de varios planes de acción diseñados en los niveles unitarios y funcional y se integración en el nivel más alto de la organización. Ello puede involucrar, por ejemplo, nueva construcción, iniciación de desarrollo administrativo o capacitación técnica, aumento en investigación y desarrollo o comercialización de nuevos productos o servicios. Todas las partes de la organización deben tener en claro sentido de que la actividad que existe en todos sus niveles llevaría a la culminación exitosa de la misión de la organización.

A menudo que el plan estratégico “ruede”, se deben revisar las formas mediante las cuales se han involucrado las personas en el proceso de planeación. Dada la duración del ciclo de planeación y la presión de las operaciones actuales, sería fácil que las personas olvidaran su involucramiento y compromiso. No se debe permitir que esto suceda.

Además de los nuevos pasos consecutivos del proceso de planeación estratégica aplicada, se han identificado y descrito los dos pasos continuos; el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación. Estos son procesos importantes y se deben considerar como partes integrales de la planeación de la planeación estratégica. La integridad de la planeación estratégica aplicada depende de la efectividad de dichos procesos, sin ello, se convierte en un hecho concluido que esta desconectado de la realidad, de la organización y del entorno. Dentro de la organización, el proceso de planeación debe recibir la visibilidad que merece; si esto no ocurre, los miembros organizacionales que no sean parte del equipo de planeación reducirán su vinculación al proceso y su plan resultante, y disminuirá en gran medida la posibilidad de implementar un plan de calidad (Goodstein,et al, 1998,p.)161-162.

Conclusiones

Objetivo uno

Monitoreo del entorno es una herramienta para evaluar la incertidumbre en los entornos internos y externos en los que interactúa una empresa, proceso necesario que suministra información fundamental para la planeación estratégica que mejore el rendimiento de la organización.

Objetivo dos

Entorno externo está compuesto por las fuerzas externas, tales como fuerzas económicas, sociales, demográficas, políticas, legales, tecnológicas y competitivas, variables que no controla la organización y que le indican cuáles deben ser sus puntos de mejora, a si la misma se ve forzada a analizar esas fuerzas recopilando datos a través de los medios disponibles de información para una mejor comprensión.

Objetivo tres

Entorno interno es la estructura y sistema que conforma a la organización, esto incluye su cultura, clima, política y recursos que posea ya sean tangibles tales como materia prima, activos fijos y activos financieros; igual recursos intangibles como recursos humanos, innovación y recuperación, que no es más que la reputación en el mercado, la buena organización de todo lo antes mencionado da más probabilidades de éxito en sus estrategias.

Objetivo cuatro

Una vez identificada la necesidad de información de la empresa y esta a su vez suministrada se debe garantizar un sistema de fácil almacenamiento, en el cual el equipo de planeación podrá analizar las variables utilizando el foda, que le permitirá analizar sus ventajas y puntos débiles, esto para diagnosticar su situación y generar una mejor estrategia.

Objetivo general

Como resultado de este documento se plantea que el monitoreo estratégico del entorno, como herramienta que analiza variables y procesa información de las mismas ya sean externas o internas, es de vital importancia para la aplicación de estrategias efectivas.

Bibliografía

- Armando, C. y. (2011). revista electronica forum.
- Arthur A. THompsomp, M. A. (2012). *Administracion estrategica teoria y casos* (decimo octava edición, Mexico, ed. Mc Graw Hill).
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administracion estrategca* (Decimo primera edicion, Mexico, ed. pearson).
- David., F. R. (2013). *Conceptos de administracion estrategica* (decimo cuarta edicion, Mexico, ed. pearson).
- F. Sàes Vacas, O. G. (s.f.). *Innovaciòn tecnologica en las emrpesas*. Madrid, españa, s.f. recuperado de (http://www.seacceptanideas.com/biblio/Innovaci%C3%B3n_tecnol%C3%B3gica_en_las_Empresas.pdf).
- Herrera., R. C. (2014.). *Sensor de riesgo estrategico, Metodología para monitorear el entorno empresarial*. Panama, Panama, recuperado de (<http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/2.02.pdf>).
- Hitt, I. y. (2008). *Administracion estragica competitividad y globalizacion*.(septima edicion, Mexico, ed. Cengage learning).
- Hunger, T. L. (2007). *Administracion estrategica y politica de negocios* (decima edicion, Mexico, ed. pearson).
- Jones. C. W. (2009). *Administracion estrategica octava edicion* (octava edicion, Mexico, ed. Mc Graw Hill).
- Leonard D. Goodstein, T. M. (1998). *planeacion estrategica aplicada*.(primera edicion Bogota Colombia, ed. Mc Graw Hill)
- Licha, I. (2000). *Analisis del entorno: Herramienta de la gerencia social*. Washinton. INDES
- Raul Manuel Arano Chavez,(s.f). *La importancia del entorno general en las empresas*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>