



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Tema: Estrategia empresarial

Subtema: Importancia del análisis estratégico del entorno como diagnóstico para la formulación de la estrategia en las organizaciones

Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas

Autores

Bra. Grethel Daniela Altamirano Pichardo

Br. McNery Enrique Jiménez Videa

Tutor: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, 13 de marzo del 2018

## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Valoración docente .....	v
Resumen.....	vi
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno: Generalidades del diagnóstico para las organizaciones .....	4
1.1 Definición de administración estratégica .....	4
1.2 Etapas de la administración estratégica .....	5
1.3 Concepto de estrategia.....	6
1.4 Definición de ventaja competitiva.....	6
1.5 La visión y misión de la organización .....	6
1.6 Análisis FODA .....	8
1.6.1 Identificación de las fortalezas .....	8
1.6.2 Identificando las debilidades de la organización .....	9
1.6.3 Identificando las oportunidades de la organización .....	9
1.6.4 Identificando las amenazas de la organización .....	9
Capitulo dos: Diagnostico externo de la organización .....	11
2.1 Definición entorno empresarial .....	11
2.2 Características del entorno empresarial .....	12
2.3 La naturaleza de una auditoría externa .....	12

2.4 El proceso de realizar una auditoría externa.....	13
2.4.1 Exploración.....	14
2.4.2 Monitoreo.....	15
2.4.3 Pronóstico.....	16
2.4.4 Evaluación.....	20
2.5 Concepto del entorno general o macro ambiente.....	21
2.5.1 Fuerzas macroeconómicas.....	23
2.5.2 Fuerzas globales.....	25
2.5.3 Fuerzas tecnológicas.....	26
2.5.4 Fuerzas demográficas.....	29
2.5.4.1 Tamaño de la población.....	32
2.5.4.2 Estructura de los grupos de edad.....	36
2.5.4.3 Distribución geográfica.....	37
2.5.4.4 Composición étnica.....	38
2.5.4.5 Distribución del ingreso.....	40
2.5.5 Fuerzas sociales, culturales.....	40
2.5.6 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	42
2.5.7 Fuerzas ambientales.....	44
2.6 Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	45
2.6.1 Primera fuerza: rivalidad entre empresas competidoras.....	46
2.6.1.1 Definición rivalidad.....	47
2.6.1.2 Estructura competitiva de la industria.....	47
2.6.1.3 Demanda de la industria.....	48
2.6.1.4 Condiciones de los costos.....	48
2.6.1.5 Barreras para evitar la salida.....	49

2.6.2 Segunda fuerza: ingreso potencial de nuevos competidores .....	50
2.6.2.1 Definición de competidores potenciales .....	50
2.6.2.2 Barreras de entrada .....	51
2.6.2.3 Economías de escala .....	52
2.6.2.4 Lealtad a la marca.....	52
2.6.2.5 Diferenciación de los productos.....	53
2.6.2.6 Requerimientos de capital .....	53
2.6.2.7 Ventajas absolutas en costos .....	54
2.6.2.8 Costos de cambiar para los clientes .....	54
2.6.2.9 Regulaciones legales o políticas públicas.....	55
2.6.2.10 Acceso a los canales de distribución.....	55
2.6.3 Tercera fuerza: desarrollo potencial de productos sustitutos .....	56
2.6.3.1 Factores que facilitan la presión de los productos sustitutos.....	56
2.6.4 Cuarta fuerza: capacidad de negociación de los proveedores .....	57
2.6.4.1 Definición proveedores.....	57
2.6.4.2 Circunstancias que favorecen el poder de negociación de los proveedores .....	58
2.6.5 Quinta fuerza: capacidad de negociación de los compradores .....	59
2.6.5.1 Definición compradores .....	59
2.6.5.2 Circunstancias que favorecen el poder de negociación de los compradores .....	60
2.6.6 Sexta fuerza: empresas complementarias .....	61
Capitulo tres: Diagnostico interno de la organización .....	62
3.1 Análisis interno de la organización .....	62
3.2 La identidad de la empresa.....	63
3.3 Análisis funcional de la empresa.....	64

3.3.1 El perfil estratégico de la empresa a partir del análisis funcional.....	67
3.4 El análisis de los recursos y capacidades .....	68
3.4.1 Identificación de los recursos .....	69
3.4.2 Identificación de las capacidades .....	70
Conclusiones .....	71
Bibliografía .....	i

## Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios por darme las fuerzas y estar conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome la fortaleza para continuar, por brindarme salud, paciencia y la sabiduría necesaria para poder estar culminando una de las etapas más importante de mi vida, por ser la luz que ilumino este arduo camino lleno de aprendizaje y desarrollo tanto profesional como personal.

A mi madre que desde mi infancia me formo con principios y valores morales para hacerme una persona de bien y que, a través de su cariño, apoyo fue uno de los pilares fundamentales para que permaneciera firme hasta lograr esta meta. Es por ella quien soy lo que soy ahora, su tenacidad y lucha insaciable ha hecho de ella el gran ejemplo a seguir.

A mi esposo por brindarme su apoyo y amor incondicional, por tener la fe y creer en que yo puedo lograrlo y darme ese ánimo para seguir adelante y no retroceder.

A mi hija Paola Daniela Arroliga Altamirano que desde su nacimiento fue una estrella de bendición a mi vida y significa una de mis principales motivaciones y deseos de superación.

---

Br. Grethel Daniela Altamirano Pichardo

## Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios por darme las fuerzas y estar conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome la fortaleza para continuar, por brindarme salud, paciencia y la sabiduría necesaria para poder estar culminando una de las etapas más importante de mi vida, por ser la luz que ilumino este arduo camino lleno de aprendizaje y desarrollo tanto profesional como personal.

A mis padres que desde mi infancia me formaron con principios y valores morales para hacerme una persona de bien y que, a través de sus cariños, apoyo fue uno de los pilares fundamentales para que permaneciera firme hasta lograr esta meta. Es por ellos quien soy lo que soy ahora, su tenacidad y lucha insaciable ha hecho de ellos mi gran ejemplo a seguir.

---

Br. McNery Enrique Jiménez videa.

## **Agradecimiento**

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortalezas para continuar, por habernos dado la oportunidad de llegar hasta este día, por brindarnos salud, paciencia y sabiduría, los cuales son fundamentales para alcanzar nuestros sueños y además por todas las bendiciones que derrama a diario sobre nuestra vida.

A todos los distinguidos maestros que, con nobleza y entusiasmos, vertieron todo su conocimiento durante estos cinco años y que nos enseñaron a valorar los estudios y a superarnos cada día. A nuestra tutora licenciada Widad Raquel Arauz García, por su excelente desempeño como tutor de seminario de graduación, por brindarnos su tiempo, entrega y dedicación en el desarrollo de este trabajo, al igual por su cooperación, aguante, tiempo, amistad y soporte brindado en el transcurso de la realización de la investigación documental.

Br. Grethel Daniela Altamirano Pichardo



## Agradecimiento

Agradezco a Dios primeramente porque ha estado con nosotros a cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortalezas para continuar, por habernos dado la oportunidad de llegar hasta este día, por brindarnos salud, paciencia y sabiduría, los cuales son fundamentales para alcanzar nuestros sueños y además por todas las bendiciones que derrama a diario sobre nuestra vida.

A mis padres por apoyarme económica y moralmente, al estar al lado mío y darme aliento para poder seguir superando cada día.

A todos los distinguidos maestros que, con nobleza y entusiasmos, vertieron todo su conocimiento durante estos cinco años y que nos enseñaron a valorar los estudios y a superarnos cada día. A nuestra tutora licenciada Widad Raquel Arauz García, por su excelente desempeño como tutor de seminario de graduación, por brindarnos su tiempo, entrega y dedicación en el desarrollo de este trabajo, al igual por su cooperación, aguante, tiempo, amistad y soporte brindado en el transcurso de la realización de la investigación documental.

---

Mcnerly Jiménez Videá

## Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director del Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General** de “**ESTRATEGIA EMPRESARIAL**” hace constar que los bachilleres: **GRETHEL DANIELA ALTAMIRANO PICHARDO, Carnet No. 11200629** y **MCNERY ENRIQUE JIMENEZ VIDEA, Carnet No. 12209242**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “**IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO COMO DIAGNOSTICO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**”, obteniendo la bachillera Altamirano Pichardo y el bachiller Jiménez Videa, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 18 días del mes de noviembre del dos mil diecisiete.

---

**Mba. Widad Raquel Aráuz García**

**Tutora**

**Seminario de Graduación**

## Resumen

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema estrategia empresarial y sub tema Importancia del análisis estratégico del entorno como diagnóstico para la formulación de la estrategia en las organizaciones.

El propósito de esta investigación documental es demostrar la particularidad del análisis estratégico del entorno como dictamen para la formulación de las estrategias en las organizaciones, a través del estudio del macro y micro ambiente.

En la presentación del capítulo uno se definen las generalidades del diagnóstico para las organizaciones, en el segundo capítulo se presenta como realizar un diagnóstico externo para la organización y en el capítulo tres se describe en diagnóstico interno de las organizaciones

Se procedió a la búsqueda de material bibliográfico, consultando a diferentes autores David Fred, Hill y Jones, Bateman y Snell, Hitt, Ireland, Hoskisson, Dess, Lumpkin, Eisnes Thompson, Gamble y Peteraf. Asimismo, aplicamos los criterios de las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano, Sexta Edición (2016).

## Introducción

La presente investigación documental expone como tema principal la estrategia empresarial y el sub tema importancia del análisis estratégico del entorno como diagnóstico para la formulación de la estrategia en las organizaciones.

La investigación de este documento se desarrolló esencialmente por el interés de consolidar los conocimientos adquiridos anticipadamente en el proceso de formación en este campo de estudio al ser uno de los más significativos e inevitables en el que hacer del administrador, así como uno de los más importantes y determinantes en el desarrollo de estrategia empresarial.

La investigación tiene como objeto analizar la importancia del análisis estratégico del entorno como diagnóstico para la formulación de las estrategias en las organizaciones, a través del estudio del macro y micro ambiente.

El primer capítulo se definen los conceptos básicos, así como las etapas de la administración estratégica, la visión y misión de la organización y el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), sirviendo como generalidades del diagnóstico para las organizaciones.

El segundo capítulo se desarrolla el diagnostico externo de la organización, el que es de gran relevancia para las empresas, ya que, a través de las fuerzas externas claves como fuerzas macroeconómicas, globales, tecnológicas, demográficas, ambientales, culturales, incluyendo las cinco fuerzas de Porter se mide directa e indirectamente a la empresa y de igual manera se analiza el ambiente externo de la organización.

El tercer capítulo describe el diagnostico interno de la organización, y el análisis del mismo, se aborda el análisis funcional de la empresa, el análisis de los recursos y capacidades, lo que permite percibir la situación práctica de la organización y así visualizar la competitividad de la empresa en el mercado.

## Justificación

La investigación propuesta pretende dar a conocer la importancia del análisis estratégico del entorno como diagnóstico para la formulación de la estrategia en las organizaciones, el cual permitirá identificar los factores que afectan a las empresas, ya que esta brindara información que se utilizara como herramienta para comprender el impacto que tiene el macro entorno.

La presente investigación documental tiene como énfasis servir como fuente de información a estudiantes, profesores y público en general que deseen instruirse sobre la importancia del análisis estratégico del entorno como diagnóstico para la formulación de la estrategia en las organizaciones.

Es decir, analizar el entorno general de la empresa permite identificar las posibles amenazas, oportunidades, incidencias, los factores demográficos, económicos, sociales, políticos y culturales que se presentan en el lugar y que pueden inferir en el buen funcionamiento empresarial.

Desde un enfoque práctico el estudio moldea los resultados de información concreta, medible y analizable respecto a la situación de las organizaciones; sirviendo de referencia a quienes tengan interés de conocer la forma en que se lleva a cabo la evaluación, así mismo la realidad económica de una entidad y su capacidad de asumir las diferentes obligaciones que le permitan desarrollar su objeto social.

De igual forma la realización del estudio documental sirve para la obtención del título de Licenciado en administración de empresas a través de la modalidad de seminario de graduación como parte de los requisitos establecido por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAM-Managua.

## Objetivos

### General

Demostrar la importancia del análisis estratégico del entorno como diagnóstico para la formulación de las estrategias en las organizaciones, a través del estudio del macro y micro ambiente.

### Específicos

1. Determinar el diagnóstico organizacional, describiendo los diferentes elementos que integran tales conceptos de administración estratégica, etapas, y el análisis de FODA.
2. Definir el diagnóstico externo de las organizaciones a través de los diferentes factores que afectan directa e indirectamente y las cinco fuerzas de Porter que determinan el desempeño de la empresa.
3. Describir el análisis interno de la organización a través del estudio del perfil estratégico que parte desde el análisis funcional, permitiendo la identificación de los recursos y capacidades de la empresa.

## **Capítulo uno: Generalidades del diagnóstico para las organizaciones**

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 (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, págs. 105-106).

### **1.1 Definición de administración estratégica**

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 (David, 2008, pág. 5).

## **1.2 Etapas de la administración estratégica**

El proceso de la administración estratégica puede describirse como un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cualitativa y cuantitativa de forma tal que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre. 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.

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.

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 (David, 2008, págs. 5-6).

### **1.3 Concepto de estrategia**

El proceso de la administración estratégica puede describirse como un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cualitativa y cuantitativa de forma tal que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre (Hill y Jones, 2009, pág. 3).

### **1.4 Definición de ventaja competitiva**

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización (David, 2008, pág. 9).

### **1.5 La visión y misión de la organización**

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización tiene que utilizar para fijar el camino a seguir. Su definición debe ser uno de los papeles centrales del líder. Desde este punto de vista, la visión debe ser una referencia para todas las actuaciones de los individuos de forma que, ante las diversas alternativas que se les pudieran

plantear sobre cómo realizar las tareas, todos los integrantes debieran optar por aquellas que más se le ajusten.

En consecuencia, la visión identificaría las diferencias, en su caso, entre la situación actual y la deseada y, por consiguiente, marcaría la dirección a seguir por la empresa. Una visión bien diseñada prepara la empresa para el futuro. A la vista de estos planteamientos, la visión podría inducir cambios en la definición de la misión si la situación deseable futura implica un nuevo espíritu o razón de ser de la empresa.

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestra empresa y cuál queremos que sea? Aunque ésta puede parecer a primera vista una pregunta muy simple, constituye una de las cuestiones más importantes que una empresa puede plantearse al orientar su actividad futura.

Su formulación debe recoger la razón de ser de la empresa, por la que se justifica su existencia. Constituye algo parecido a una declaración de principios mediante la cual la empresa se presenta ante la sociedad. Proporciona a la empresa y a sus miembros una referencia válida en cuanto a su propia identidad, por lo que es importante que sea conocida por todos los miembros de la organización, ya que sirve como elemento de identificación con la filosofía de la empresa y de cohesión entre todos los participantes. Sería el equivalente, en el ámbito de la empresa, de lo que para una persona es su vocación y su proyecto vital.

A pesar de que la misión se refiere a aspectos muy generales, no siempre es fácil definirla. Dicha definición debe recoger la esencia de la empresa y, por tanto, es específica para cada empresa y determina su individualidad, por lo que es frecuente encontrarse con misiones distintas para empresas que se dedican a la misma actividad ((UOC), 2009, págs. 9-11).

## **1.6 Análisis FODA**

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar (Thompson et al., 2012, págs. 100-101).

### **1.6.1 Identificación de las fortalezas**

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. Si bien los recursos y capacidades que superan las cuatro pruebas de ventaja competitiva sustentable se cuentan entre las mayores fortalezas de una empresa, otros tipos también deben incluirse en ellas. Una capacidad que no sea lo bastante fuerte para generar una ventaja sustentable sobre los rivales puede permitir no obstante una serie de ventajas temporales si se usa como base para entrar en un nuevo mercado o segmento de mercado. Un grupo de recursos que no iguale los de los mejores competidores aún puede permitir que una empresa compita con éxito contra los segundos lugares (Thompson et al., 2012, pág. 101).

### **1.6.2 Identificando las debilidades de la organización**

Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas (Thompson et al., 2012, pág. 102).

### **1.6.3 Identificando las oportunidades de la organización**

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía) (Thompson et al., 2012, pág. 102).

### **1.6.4 Identificando las amenazas de la organización**

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o

mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc.

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. En contadas ocasiones las sacudidas del mercado generan una amenaza de muerte súbita que lleva a una empresa a una crisis inmediata y a una batalla por su supervivencia (Thompson et al., 2012, pág. 103).

## **Capítulo dos: Diagnostico externo de la organización**

No sólo en el entorno más próximo a la empresa, el mercado, va influir sobre la empresa. También las circunstancias y características del entorno global van a tener un peso decisivo en la supervivencia y éxito de nuestra actividad. Piénsese si no en los cambios producidos en los últimos años por la globalización en el mundo de los negocios y como han afectado decisivamente a la mayor parte de nuestros sectores empresariales. El empresario de éxito sabe interpretar las señales de lo que está más allá del mercado. Hay que aprender a reconocer las oportunidades y amenazas más allá de nuestra actividad ante que estén demasiados cerca y no exista posibilidad de actuación (CV, 2008, pág. 30).

### **2.1 Definición entorno empresarial**

Con referencia “Es el estudio del ambiente organizacional para señalar los factores ambientales que pueden influir significativamente en las operaciones de las organizaciones” (Certo, 2001, pág. 115).

Con referencia “Se considera el entorno como el medio ambiente externo que rodea la organización y hace referencia a los aspectos políticos, legales, ambientales, económicos, culturales, éticos, tecnológicos, sociales, etc” (Prieto, 2012, pág. 50).

Más formalmente, podemos definir el entorno como el medio general que rodea a una organización y en el que se identifican un conjunto de factores, de distinta naturaleza, que pueden afectar o influyen en la configuración y resultados de aquella.

En otras palabras, el entorno está conformado por las condiciones ambientales o fuerzas que influyen o modifican las acciones de una organización. Así, los elementos que forman parte del sistema económico ejercerán su fuerza sobre el elemento empresa, que se verá sometida a determinadas fuerzas externas, como, por ejemplo, las procedentes de los factores económicos, de los distintos grupos sociales, de las leyes por la que se rijan o de sus relaciones con otras empresas y, en definitiva, se

verá afectada por todos aquellos aspectos que pueden influir directa o indirectamente en el desenvolvimiento de su actividad (Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo, Martínez, 2011, pág. 15).

## **2.2 Características del entorno empresarial**

Las empresas organizadas tienen capacidad de aprender y desaprender porque desarrollan formas de poder y control propias de su actividad. Poseen una cultura distintiva integrada por valores, creencias, normas, ritos, ideas, costumbres, mitos, leyendas y clima organizacional único. Adquieren formas dinámicas, porque creen, cambian, se reproducen, se deterioran, se adaptan progresan y a veces desaparecen según sus estilos de dirección.

Presentan etapas de conflicto, generan reacciones de poder, negociación, celos profesionales, envidias personales, intereses diversos y decisiones encontradas. Se reconocen como sistemas abiertos porque están en relación constante con el entorno económico, social, cultural, ecológico, tecnológico y político (Prieto, 2012, pág. 49).

## **2.3 La naturaleza de una auditoría externa**

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Como sugiere el término finito, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas (Fred, 2008, pág. 82).

## 2.4 El proceso de realizar una auditoría externa

El proceso de realizar una auditoría externa debe implicar a la mayor cantidad de gerentes y empleados que sea posible. La participación en el proceso de administración estratégica deriva en la comprensión y el compromiso por parte de todos los miembros de la organización.

Los individuos aprecian tener la oportunidad de aportar ideas y de obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados en los que se desenvuelve su empresa. Para llevar a cabo una auditoría externa, una compañía debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.

Es conveniente pedir a los individuos que estén atentos a diversas fuentes clave de información como: periódicos, revistas y publicaciones especializadas en el sector comercial y que envíen informes de sus sondeos de manera periódica a un comité de gerentes cuya tarea sea llevar a cabo la auditoría externa. Este método suministra un continuo flujo de información estratégica oportuna y permite que muchos individuos participen en el proceso de auditoría externa. Internet es otra valiosa fuente para reunir información estratégica, al igual que las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas.

Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital. Una vez reunida la información, hay que asimilarla y evaluarla. Se necesitará de una reunión o de varias entre los gerentes para identificar de manera colectiva las oportunidades y amenazas más importantes a las que se enfrenta la compañía.

Estos factores externos clave deben anotarse en rota folios o en un pizarrón. Si se pide a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados otorgando a la oportunidad-amenaza más importante y así hasta llegar a veinte para la oportunidad-amenaza menos importante, se obtendrá una lista de tales factores ordenados según su prioridad. Estos factores externos clave pueden variar con el tiempo y para cada industria.



Las relaciones con los proveedores o distribuidores a menudo son un factor crítico de éxito. Otras variables utilizadas con frecuencia incluyen la participación de mercado, la variedad de los productos de la competencia, las economías mundiales, las filiales extranjeras, las ventajas que ofrecen las patentes y las cuentas clave, la competitividad de precios, los avances tecnológicos, los cambios demográficos, las tasas de interés y la disminución de la contaminación.

Freund hace hincapié en que estos factores externos clave deben ser:

1. Importantes para lograr objetivos anuales y de largo plazo.
2. Mensurables
3. Aplicables a todas las empresas competidoras,
4. Jerárquicos, en el sentido de que algunos atañen a toda la empresa y otros se enfocarán más en áreas funcionales o en divisiones.

La lista final de los factores externos clave más importantes debe comunicarse y distribuirse por toda la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas constituyen factores externos clave (Fred, 2008, págs. 83-84).

### **2.4.1 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.

Muchas empresas utilizan un software especial que les ayuda a identificar hechos que están ocurriendo en el entorno y que son anunciados en fuentes públicas. Por ejemplo, los procedimientos para detectar eventos noticiosos utilizan sistemas de información para clasificar el texto por categorías y reducir el intercambio entre un

hecho importante que no ha sido considerado y tasas de falsas alarma. Internet ofrece infinidad de oportunidades para una buena exploración.

Además, numerosos sitios web y anuncios en internet utilizan las cookies para obtener información acerca de las personas que visitan sus sitios. Estos archivos quedan guardados en los discos duros de los visitantes y permiten a los clientes conectarse más rápido con el sitio web de una empresa, pero también permiten que ésta solicite información muy variada acerca de ellos. Como las cookies muchas veces se instalan sin conocimiento de los clientes, su utilización puede ser una práctica cuestionable (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008, págs. 40-41).

### **2.4.2 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 afro estadounidenses 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.

Un monitoreo efectivo requiere que la empresa identifique a los grupos de interés que son importantes para ella. Dado que la importancia de distintos grupos de interés varía a lo largo del ciclo de vida de la empresa es recomendable que ésta preste mucha atención a sus necesidades y a las de sus grupos de interés conforme transcurre el tiempo.

La exploración y el monitoreo adquieren especial importancia cuando la empresa compite en una industria en la que existe mucha incertidumbre tecnológica. La exploración y el monitoreo no sólo proporcionan información a la empresa, sino que también sirven como medio para importar nuevos conocimientos acerca del mercado y de la forma en que podrá comercializar con éxito las nuevas tecnologías que haya desarrollado (Hitt et al., 2008, pág. 41).

### **2.4.3 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. La posibilidad de pronosticar hechos y resultados con precisión es todo un reto.

Alcas Corporation es una empresa dedicada al marketing directo y representa a Cutco Cutlery. Esta empresa está aliada con Vector Marketing, otra empresa que es propiedad de Alcas. Cutco produce toda una gama de cuchillos y utensilios para cortar y tiene una marca muy conocida. No obstante, en 2001 la empresa sufrió un grave problema de pronóstico porque había proyectado que las ventas aumentarían veinticinco por ciento y aumentaron cuarenta y siete. La situación, si bien positiva en términos generales, generó un problema de escasez que Cutco Cutlery no pudo resolver y, en consecuencia, no pudo surtir los pedidos con su habitual puntualidad. El

plazo normal de entrega, que es de entre dos y tres semanas, se alargó a entre cinco y seis.

La demora se convirtió en un gran problema porque la empresa, como vía para diferenciar el valor que proporciona a los consumidores, se ha creado la fama de entregar con rapidez. La capacidad para pronosticar es muy importante para ajustar las ventas con el fin de que satisfagan la demanda (Hitt et al., 2008, pág. 41).

Mientras que la exploración ambiental se utiliza para identificar factores importantes, y el desarrollo de escenarios para idear alternativas para el futuro, el pronóstico se utiliza para prever exactamente cómo algunas variables pueden cambiar en el futuro.

Por ejemplo, al realizar inversiones de capital, las compañías tratan de pronosticar cómo cambiarán las tasas de interés. Al decidir si se amplía o reduce el negocio, las empresas intentan prever las demandas de bienes y servicios o la oferta y la demanda del trabajo que van a requerir. Algunas publicaciones, como Business Outlook, de BusinessWeek, ofrecen pronósticos tanto de grandes como de pequeños negocios.

Si bien los pronósticos se diseñan para ayudar a los ejecutivos a prever el futuro, su precisión varía de acuerdo con la aplicación. Puesto que extrapolan del pasado y proyectan hacia el futuro, suelen ser más precisos cuando el futuro tiende a parecerse mucho al pasado. Por supuesto, no se requiere de pronósticos sofisticados en estas circunstancias. Son más útiles cuando el futuro es completamente distinto del pasado.

Desafortunadamente, en estos casos los pronósticos son menos precisos. Entre más cambien las cosas menos confiables suelen ser. Un buen uso de pronósticos puede incluir las siguientes ideas:

1. Utilizar múltiples pronósticos y tal vez hacer un promedio de las proyecciones.
2. Recordar que la precisión disminuye conforme más lejos se encuentre el futuro que se intenta prever.
3. Los pronósticos no son mejores que la información que contienen.
4. Hay que utilizar pronósticos sencillos (en lugar de complicados) siempre que esto sea posible.

5. Debe tenerse en mente que muchos eventos importantes a menudo ocurren sorpresivamente y representan una desviación de lo previsto (Bateman y Snell, 2005, pág. 68).

Los pronósticos son supuestos preparados acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros. El pronóstico es una actividad compleja debido a factores como la innovación tecnológica, cambios culturales, productos nuevos, mejores servicios, competidores más fuertes, cambios en las prioridades gubernamentales, valores sociales cambiantes, condiciones económicas inestables y acontecimientos imprevistos.

Los gerentes deben confiar con frecuencia en pronósticos publicados para identificar las oportunidades y las amenazas externas clave con eficacia. Un sentido del futuro impregna toda la acción y subyace a cada decisión que toma una persona. Las personas comen con la expectativa de estar satisfechos y nutridos en el futuro. Las personas duermen asumiendo que en el futuro se sentirán descansados. Invierten energía, dinero y tiempo porque creen que sus esfuerzos serán recompensados en el futuro.

Construyen autopistas asumiendo que los automóviles y los camiones las requerirán en el futuro. Los padres educan a los hijos con base en el pronóstico de que necesitarán ciertas habilidades, actitudes y conocimiento cuando crezcan. La verdad es que todos hacemos pronósticos implícitos a lo largo de nuestra vida diaria; por tanto, la pregunta no es si debemos hacer pronósticos, sino más bien cómo podemos hacer mejores pronósticos que permitan movernos más allá de nuestros supuestos comúnmente no expresados sobre el futuro.

¿Es posible obtener información y después hacer suposiciones basadas en esta información (pronósticos) para dirigir mejor nuestras decisiones actuales con el propósito de tener una condición más deseable en el futuro? Debemos ir hacia el futuro con nuestros ojos y mentes abiertos, en vez de llegar al futuro tambaleando con los ojos cerrados. Muchas publicaciones y fuentes del Internet hacen pronósticos de variables externas.

Entre varios ejemplos publicados están tendencias y pronósticos de Industry Week, perspectivas de inversión de Business Week e investigación de la industria de Standard & Poor. La reputación y el éxito continuo de estas publicaciones dependen en parte de pronósticos exactos, así que las fuentes de información publicadas ofrecen pronósticos excelentes. En ocasiones, las empresas deben elaborar sus propios pronósticos.

La mayoría de las empresas pronostican sus propios ingresos y utilidades en forma anual; a veces, pronostican la participación en el mercado o la lealtad de los clientes en áreas locales.

Puesto que el pronóstico es tan importante en la dirección estratégica y la habilidad para pronosticar (en contraste con la habilidad para usar un pronóstico) es vital, a continuación se examinarán en forma más detallada las herramientas de pronóstico. Éstas se clasifican en dos grupos: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Los pronósticos cuantitativos son más adecuados cuando existen datos históricos disponibles, y cuando las relaciones entre las variables clave se espera que permanezcan sin cambio en el futuro; por ejemplo, la regresión lineal se basa en el supuesto de que el futuro será igual que el pasado, lo que, por supuesto, nunca es así.

Conforme las relaciones históricas se vuelven menos estables, los pronósticos cuantitativos se vuelven menos exactos. Ningún pronóstico es perfecto y algunos son incluso muy inexactos. Este hecho acentúa la necesidad de que los estrategas dediquen suficiente tiempo y esfuerzo a estudiar las bases que apoyan a los pronósticos publicados y a elaborar pronósticos internos propios.

Las oportunidades y amenazas externas clave se identifican con eficacia sólo a través de buenos pronósticos. Los pronósticos exactos proporcionan ventajas competitivas importantes a las empresas. Los pronósticos son vitales para el proceso de la dirección estratégica y para el éxito de las empresas (Fred, 2003, págs. 103,105).

#### 2.4.4 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.

A pesar de la importancia que tiene estudiar el entorno, la evidencia sugiere que sólo un porcentaje pequeño de empresas utiliza procesos formales para recabar y difundir esa información. Aun cuando la evaluación formal de la información no sea correcta, sí es importante haberla interpretado de manera adecuada.

La investigación reveló que, de hecho, el grado de precisión con el cual los altos directivos conocen los entornos de la competencia es menos importante para la estrategia y los correspondientes cambios en la organización, que la forma en que interpretan la información acerca de sus entornos. Por consiguiente, recabar y organizar la información es importante, pero el invertir dinero en la interpretación correcta de esa inteligencia tiene el mismo nivel de importancia. Por lo tanto, una vez que se ha recabado la información, es de suma importancia evaluar si la tendencia detectada en un entorno representa una oportunidad o una amenaza.

La evaluación también es importante para confirmar si la estrategia es correcta. Como antes se señaló, la próxima gran oportunidad para las compañías de telefonía celular podría ser la celuvisión; es decir, la capacidad para recibir videos en un teléfono celular. Muchas empresas, entre otras las productoras de medios como Disney, las fabricantes de teléfonos celulares como Motorola y las operadoras de servicios de telefonía celular, como Sprint, están tratando de ganar dinero con esta nueva tendencia. El punto crítico está en evaluar el posicionamiento correcto y en estimar si los consumidores están preparados para recibir este servicio.

¿El teléfono celular será el sustituto del iPod de música de Apple, la laptop o el teléfono/organizador/navegador de BlackBerry? ¿El énfasis estará en el entretenimiento o en los juegos, o se ofrecerán usos más prácticos, como recibir pronósticos del clima, la posibilidad de hacer presentaciones o incluso de ver películas? La posibilidad de optar por una estrategia correcta dependerá de la exactitud de la evaluación (Hitt et al., 2008, pág. 41- 42).

## **2.5 Concepto del entorno general o macro ambiente**

El entorno general, en ocasiones llamado macro entorno o macro ambiente, incluye los factores externos que por lo habitual afectan a todas las organizaciones o a la mayoría de ellas. El entorno general representa un amplio conjunto de factores que influyen, de forma directa o indirecta, en las organizaciones de todas las industrias. Este entorno incluye el tipo de sistema económico (capitalismo, socialismo o comunismo) y la situación de la economía (ciclo de expansión y recesión y nivel general de vida), el tipo de sistema político (democracia, dictadura o monarquía), la tecnología (artesanal, producción en masa y proceso continuo), la demografía (edad, género, raza, origen étnico y grado de estudios de la población), la formación cultural (valores, creencias, idioma e influencias religiosas) y a los competidores.

Por supuesto que los administradores no pueden controlar los factores del entorno general. Es más, por lo normal es difícil prever estos factores con verdadera precisión. Aun cuando el entorno general está compuesto por infinidad de factores, se considerará la situación de seis campos (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009, pág. 115).

Todas las organizaciones operan en un macro ambiente, el cual se define por los elementos más generales del ambiente externo que pueden influir potencialmente en las decisiones estratégicas. Si bien un equipo de altos ejecutivos puede tener fuerzas e ideas internas únicas acerca de sus metas, todavía debe considerar factores externos antes de tomar acción alguna (Bateman y Snell, 2005, pág. 43).

El entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno: el demográfico, el económico, el político/legal,



el sociocultural, el tecnológico y el global. Las empresas no tienen control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por lo tanto, su éxito dependerá de que recaben la información que necesitan para comprender cada uno de los segmentos y sus implicaciones, lo cual les servirá para seleccionar e implementar las estrategias adecuadas.

Por ejemplo, casi ninguna empresa puede influir de manera individual e importante en la economía estadounidense, pero la economía sí tiene gran influencia en la capacidad de las empresas para operar o incluso para sobrevivir. Por ejemplo, las empresas de todo el orbe enfrentan el reto de comprender los efectos que la desaceleración de la economía estadounidense tiene en sus estrategias presentes y futuras (Hitt et al., 2008, pág. 38).

De la misma manera en que las decisiones y las acciones de los gerentes estratégicos pueden a menudo modificar la estructura competitiva de una industria, también pueden hacerlo las conexiones o fuerzas cambiantes en el macro ambiente más amplio, es decir el contexto político, social, demográfico, tecnológico y económico más amplio en que las empresas e industrias se encuentran inserta.

Los cambios en la fuerza del macro ambiente tienen un impacto directo sobre cualquiera o sobre todo la fuerza del modelo de Porter, con lo cual modifica las fuerzas relativas de esta fuerza y, con ello, el atractivo de una compañía (Hill y Jones, 2005, pág. 64).

Los factores de macro entorno no guardan una relación causa efecto con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita a las actividades comerciales y su micro entorno, sino también a otras muchas actividades humanas y sociales (Santesmases, Sánchez, Valderrey, 2013, pág. 49).

Las empresas, sus proveedores, intermediarios de marketing, cliente y el público en general operan en un macro entorno más amplio que conforma oportunidades y plantea amenazas. La empresa debe observar y responder a estas fuerzas incontrolables (Kotler, Bowen, Makens, 2004, pág. 73)

Las fuerzas externas se clasifican 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 acontecimientos externos afectan de manera significativa cada uno de los productos, servicios, mercados y organizaciones de todo el mundo. Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender. Las fuerzas externas afectan directamente a los proveedores y distribuidores.

Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales. La creciente complejidad de la actividad comercial actual se evidencia por el creciente número de países que están desarrollando la capacidad y voluntad de competir intensamente en los mercados mundiales.

Las empresas y los países de todo el mundo están dispuestos a aprender, adaptarse, innovar e inventar para competir con éxito en el mercado. Actualmente, en Europa y en el Lejano Oriente hay más nuevas tecnologías competitivas que nunca antes. Las empresas estadounidenses ya no podrán derrotar a sus competidores extranjeros con facilidad (Fred, 2008, pág. 84).

### **2.5.1 Fuerzas macroeconómicas**

Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Los cuatro factores más importantes del macro ambiente son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación

o deflación. Debido a que el crecimiento económico conduce a un aumento del desembolso del cliente, suele producir una relajación general de las presiones competitivas en una industria.

Esta circunstancia da a las compañías la oportunidad de expandir sus operaciones y obtener mayores ganancias. Debido a que una desaceleración económica (recesión) provoca una disminución del desembolso del cliente, aumenta la presión competitiva. El deterioro económico con frecuencia ocasiona guerras de precios en industrias maduras (Hill y Jones, 2009, pág. 66).

La economía afecta a todas las industrias, desde proveedores de materias primas hasta fabricantes de bienes terminados y servicios, así como a todos los sectores de servicios, ventas al mayoreo, ventas al detalle, gobierno y sin fines de lucro; y algunos de sus indicadores claves son las tasas de interés y desempleo el índice de precio al consumidor, el producto interno bruto es ingreso neto disponible (Dess, Lumpkin, Eisnes, 2011, pág. 49).

El análisis del entorno económico contempla la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: ingreso nacional, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos y carga fiscal. Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo:

1. El ingreso es el factor que determina de modo más directo la capacidad de compra del mercado. Cuanto más igualitaria sea la distribución del ingreso, mayor será la capacidad global de compra de productos de consumo.
2. El nivel de empleo determina las expectativas de ingresos familiares. Si se produce la elevada tasa de desempleo se reduce la capacidad de compra y el mercado es más sensible al precio de los productos.
3. El tipo de interés del dinero influye en las decisiones de compra, ahorro e inversión. Una elevación del tipo de interés reducirá las compras a plazo y fomentará el ahorro. Al contrario, una reducción en la tasa de interés, estimulara las compras de viviendas y de productos de consumo.
4. La carga fiscal determina la capacidad de compra disponible por el mercado, una vez de deducidos de sus ingresos brutos los impuestos correspondientes. El

tipo de cambio, por su parte, hará más baratos o caros los productos extranjeros.

5. La inflación también afecta la capacidad de compra del mercado, y puede alterar las pautas de consumo. Si aumenta, el consumidor puede adquirir una menor cantidad de bienes y servicios por unidad monetaria (Santesmases et al., 2013, págs. 51-52).

Un mercado necesita gente y poder adquisitivo para funcionar. El entorno económico está formado por factores que afectan al poder de compra del consumidor y a los patrones de gasto. Los países varían mucho en sus niveles y distribución de ingresos. Algunos países tienen economías de subsistencia consumen la mayor parte de su producción agrícola e industrial.

Estos países ofrecen pocas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las economías industriales, que constituyen mercados ricos para muy diferentes tipos de bienes. Los directivos de marketing deben prestar mucha atención a las principales tendencias y a los patrones de gasto de los consumidores tanto a nivel mundial como dentro de ellos (Kotler et al., 2004, pág. 79).

### **2.5.2 Fuerzas globales**

Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero (Thompson et al., 2012, pág. 52).

Durante el último medio siglo se han generado enormes cambios en el sistema económico mundial. Por ahora, los puntos importantes por observar son que se han derrumbado las barreras para el comercio internacional y la inversión, y que cada vez más países disfrutan del crecimiento económico sostenido. El crecimiento económico

en lugares como Brasil, China e India está creando nuevos mercados grandes para los bienes y servicios de las compañías y da a éstas la oportunidad de que sus ganancias crezcan con mayor rapidez si entran en estos países. La caída de las barreras que se oponían al comercio internacional e inversión han facilitado la entrada de otros países.

Por ejemplo, hace veinte años, era casi imposible que una compañía de Occidente estableciera sus operaciones en China. En la actualidad, firmas occidentales y japonesas invierten más de 50 000 millones de dólares al año en ese país. Sin embargo, por la misma razón, la caída de las barreras que impedían el comercio internacional y la inversión han facilitado que las empresas entren en los mercados internos de muchas compañías (al bajar las barreras), lo que incrementa la intensidad de la competencia y disminuye la rentabilidad.

Debido a estos cambios, muchos mercados internos antes aislados ahora forman parte de un mercado global más grande y competitivo, lo que crea una infinidad de amenazas y oportunidades para las compañías (Hill y Jones, 2009, pág. 68).

Influencias de otros países, entre otras, las oportunidades en mercados extranjeros, la competencia extranjera y la expansión de los mercados de capital. Hoy existen más empresas que están expandiendo sus operaciones y mercados más allá de las fronteras de su país de origen, la globalización ofrece la posibilidad de acceder a mercados más grandes y una base más amplia de factores de producción, como materias primas, mano de obra, administradores capacitados y profesionales técnicos; sin embargo, estas actividades suponen muchos riesgos políticos, sociales y económicos (Dess et al., 2011, pág. 50).

### **2.5.3 Fuerzas tecnológicas**

Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de I+D, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de

derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera (Thompson et al., 2012, pág. 52).

El ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado desde la segunda guerra mundial, lo cual ha desatado un proceso llamado vendaval perenne de destrucción creativa. El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos.

Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza. 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, págs. 68-69).

Los avances tecnológicos conducen a nuevos productos y servicios, además mejoran la manera de producirlo y entregarlo al usuario final, estas innovaciones

pueden crear sectores enteramente nuevos y alterar las fronteras de los existentes. Los avances y las tendencias tecnológicas incluyen a la ingeniería genética, la tecnología del internet, el diseño y la producción computarizada, la investigación de materiales artificiales y exóticos.

La tecnología tiene su lado negativo, además de las cuestiones éticas sobre la biotecnología, la emisión de gases invernaderos amenazan nuestro ambiente, por lo que algunas empresas han adoptado una posición proactiva (Dess et al., 2011, págs. 48-49).

Los avances e innovaciones en los campos de la electrónica y la computación han revolucionado los procesos de producción, las comunicaciones y la transmisión y tratamiento de la información.

Hoy en día. puede disponerse de varios canales de televisión, bien por transmisión mediante antena convencional, por cable o vía satélite, que ponen al alcance del usuario la información y los programas emitidos desde cualquier parte del mundo.

En la década de los sesenta, la fotocopiadora era un instrumento de uso restringido, hoy en día, en cambio, es utilizado de modo cotidiano por infinidad de usuarios (Santesmases et al., 2013, pág. 53).

1. Evolución de los productos o servicios, aparición de productos sustitutos.
2. Cambios en los procesos de ejecución.
3. Evolución de los procesos de distribución y comercialización.
4. Innovaciones y cambios en los equipos e instalaciones productivas.
5. Escasez o modificaciones en las materias primas y componentes en el proceso productivo.
6. Necesidades de cualificación en el personal empleado.
7. Impacto de la tecnología de la comunicación, en el mundo de los negocios.
8. Necesidad de innovar para mantener la competitividad en el mercado (CV, 2008, pág. 31).

En la actualidad, una compañía no puede tener éxito sin la incorporación, en su estrategia, de las tecnologías deslumbrantes que existen y que siguen evolucionando. Los avances tecnológicos crean nuevos productos, evolucionan las técnicas de

producción y mejoran las formas de administrar y comunicar. Asimismo, conforme la tecnología avanza, se desarrollan nuevas industrias, mercados y nichos competitivos.

Por ejemplo, las primeras organizaciones que entraron en la biotecnología están tratando de establecer una posición dominante, mientras que las últimas trabajan en avances tecnológicos que les permitan encontrar un nicho competitivo. Los progresos en materia tecnológica también permiten a las compañías entrar a mercados hasta entonces vedados para ellos, al igual que, en sus tiempos, la televisión por cable actualizó su tecnología para ingresar en los mercados de los servicios de Internet.

Además, las nuevas tecnologías ofrecen innovadoras formas de administración y comunicación. Los sistemas computarizados de información de la administración (MIS, por sus siglas en inglés) logran que la información esté disponible sobre pedido, además de que las redes de internet ponen a disposición toda suerte de información. Los productores monitorean la productividad y observan deficiencias de desempeño.

Las telecomunicaciones permiten conferencias sin que las personas tengan que viajar ni reunirse en el mismo lugar. Estos avances tecnológicos crean innovaciones en los negocios. Las estrategias se desarrollan alrededor de avances tecnológicos de vanguardia que generan una ventaja competitiva; aquellas estrategias que no consideran esta brecha llevan a la obsolescencia y a la extinción (Bateman y Snell, 2005, págs. 55-56).

#### **2.5.4 Fuerzas demográficas**

Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos ejemplo edad y distribución del ingreso (Thompson et al., 2012, pág. 52).

Las fuerzas demográficas son resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan



a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones.

Por ejemplo, en los últimos 30 años ha crecido el número de mujeres que se incorporan a la fuerza laboral. Entre 1973 y 2006, el porcentaje de mujeres en la fuerza laboral en Estados Unidos aumentó de 44% a 60% (los aumentos son similares en muchos otros países desarrollados). Este incremento drástico ha generado cuestiones como el pago equitativo por un trabajo igual, mientras que el acoso sexual en el trabajo encabeza la lista de problemas que los administradores deben enfrentar si desean atraer y aprovechar el talento de las trabajadoras.

Los cambios en la distribución de las edades de una población son otro ejemplo de una fuerza demográfica que afecta a los administradores y las organizaciones. Actualmente, la mayoría de los países industrializados están experimentando el envejecimiento de sus poblaciones como consecuencia de una disminución de los índices de natalidad y de fallecimientos y el envejecimiento de la generación que nació durante la explosión demográfica de la posguerra.

En la década de 1980, muchos miembros de esa generación se casaron y provocaron un incremento en la demanda de aparatos electrodomésticos, que eran adquiridos por las parejas que se casaban por primera vez. Compañías como Whirlpool Corporation y General Electric capitalizaron el auge resultante de la demanda de lavadoras, lavavajillas, secadoras y otros aparatos. En la década de 1990 muchos de ellos empezaron a ahorrar para el retiro, lo que provocó una entrada de capital en fondos mutuos y dieron lugar a un auge en la industria de los fondos mutuos. En los próximos 20 años, muchos de ellos se retirarán, lo que generará el aumento de las comunidades para el retiro (Hill y Jones, 2009, pág. 69).

La demografía se refiere a los elementos del entorno general más fáciles de comprender y cuantificar, y que son fundamento de muchos de los cambios que registra la sociedad; incluye elementos como la esperanza de vida, el aumento o la disminución de la riqueza, los cambios en la composición étnica, la distribución geográfica de la población y las desigualdades en el nivel de ingresos. El efecto de una tendencia demográfica, como el de todos los segmentos del entorno general, varía de un sector industrial a otro (Dess et al., 2011, pág. 78).

La tasa de natalidad no para de disminuir, mientras que la esperanza de vida, como consecuencia de los avances en el tratamiento de las enfermedades, se prolonga continuamente. Esto lleva a un menor crecimiento de la población y a una inversión en la pirámide poblacional, con un mayor número de adultos mayores y menor, en cambio, de jóvenes.

Los cambios en las tasas de natalidad y mortalidad tienen una implicación enorme sobre el consumo de determinados productos. Así, la tasa de natalidad afecta a la venta de juguetes, alimentos infantiles, productos para la higiene de los niños, guarderías y colegios, etc.

En cambio, la reducción de la tasa de mortalidad influye positivamente en la venta de seguros, planes de pensiones, lugares de descanso y otros servicios para las personas de edad más avanzada (Santesmases et al., 2013, pág. 49).

La demografía mide las diferentes características de las personas que conforman un grupo o unidad social. Los grupos de trabajo, las organizaciones, los países, los mercados y las sociedades pueden describirse estadísticamente haciendo referencia a medidas demográficas como la edad de sus miembros, el género, el tamaño de la familia, el ingreso, la educación, la ocupación, etcétera. Los administradores deben considerar la demografía a la hora de formular sus estrategias de recursos humanos.

El crecimiento de la población influye en el tamaño y la composición de la fuerza laboral. En la década que comenzó en el 2004 y que terminará hasta el 2014, la fuerza laboral civil de Estados Unidos tendrá un crecimiento esperado de 10%, alcanzando, de este modo, los 162.1 millones. Este crecimiento es inferior al de décadas anteriores, en parte porque el número de jóvenes trabajadores, aquellos que se encuentran entre los 16 y 24 años, está disminuyendo. El grupo de edad de crecimiento más rápido será el de los trabajadores que ahora tienen 55 años o más, y que representarán más de una quinta parte de la fuerza laboral en el año 2014.

¿Qué significa esto para los empleadores? Tendrán que encontrar medios para retener y utilizar completamente los talentos de sus trabajadores experimentados a la hora de competir con trabajadores de nuevo ingreso. Es posible que también se

encuentren con que varios de sus empleados de más edad aún deseen trabajar, incluso después de haber rebasado la edad de la jubilación de 65 años.

La investigación sugiere que una de las razones de eso es que la falta de pensiones y del nivel de ahorro adecuado haga inasequible la jubilación para muchos de los actuales baby boomers. Finalmente, el declive de la participación de los empleados de mayor edad en el mundo laboral requerirá que los administradores encuentren remplazos para trabajadores experimentados (Bateman y Snell, 2005, pág. 56).

Es el estudio de población humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. El entorno demográfico tiene de interés fundamental para los directivos de marketing por los mercados están formados por personas (Kotler et al., 2004, pág. 76).

#### ***2.5.4.1 Tamaño de la población***

La población mundial alcanzará los 11,2 mil millones en 2100. Según la ONU, en 1800 la población mundial era 1 mil millones, en 1900 era 1,5 mil millones y en 2000 la cifra era 6,1 mil millones. Conforme a las calculaciones de la ONU en 2017 la población mundial alcanzará 7,5 mil millones, en 2020 llegará a 7,7 mil millones, en 2040 a 9,1 mil millones, en 2060 a 10,1 mil millones, en 2080 a 10,8 mil millones y en 2100 la Tierra tendrá 11,2 mil millones de habitantes.

El continente donde la población crecerá más es África, allí habrá 4,3 mil millones de habitantes en 2100. En Asia habrá en 2100 4,8 habitantes, según estimado. Otro continente que llama la atención es Europa. De momento Europa tiene 739 millones de habitantes, esta cifra irá disminuyéndose según previsto. Después de 50 años Europa tendrá nada más 676 millones de habitantes y en 2100 aún menos, 645 millones.

En 2100 el país donde la población crecerá más será La India. La población de La India superará los 1,6 mil millones. Y la de China bajará a 1 mil millones. La ONU indicó que el factor que afectará el crecimiento de población no es la tasa de fertilidad, sino el aumento del promedio de la esperanza de vida. Con el aumento de esperanza

de vida en el mundo, el porcentaje de las personas con una edad que supere los 80 años subirá de 1,7% a 8,4% hasta 2100 (TRT, 2017, parr. 10).

La población mundial actual es de aproximadamente 6.000 millones de personas y las estimaciones más recientes de la Naciones Unidas indican que para el año 2025 será de 8.500 millones. Si se analiza desde una perspectiva histórica su ritmo de crecimiento, se observa que después de la Segunda Guerra Mundial se produce una explosión demográfica sin precedentes, producto de un aumento de la tasa de crecimiento. Una forma de percibir este efecto es observar cómo ha ido disminuyendo el tiempo transcurrido para que la población mundial se duplique (véase en la figura 2.1).

Los motivos de este incremento están vinculados principalmente a un mejoramiento en las condiciones sanitarias y alimentarias básicas; progresos en el campo de la medicina tales como el descubrimiento de los antibióticos y vacunas fueron decisivos para el aumento de la expectativa de vida, las condiciones de reproducción y sobre todo para la disminución de la tasa de mortalidad infantil.

El índice de natalidad y supervivencia superó ampliamente al índice de mortalidad, y mejoraron sustancialmente las perspectivas de vida. El incremento poblacional aumentó paralelamente el consumo humano en términos energéticos, alimentarios y en general de productos y servicios. Debido a las características de los sistemas socioeconómicos y políticos adoptados, histórica y actualmente, las condiciones de vida de la población mundial son muy desparejas sobre todo en lo que se refiere a necesidades básicas: acceso a la salud, alimentos, vivienda, educación, trabajo y servicios.

Las últimas estimaciones de las Naciones Unidas indican que aproximadamente el 20% de la humanidad (1000 millones de personas) vive en condiciones de pobreza absoluta, y es este sector de la población el que crece más rápido. En el año 1950, en los países industrializados (desarrollados) vivía el 34% de la población mundial; 25 años después, en 1975, esa cifra era de 28%, y en el año 2000 los países ricos alojan aproximadamente el 21% de la población mientras que en los más pobres reside el 79%.

El incremento demográfico implica también un mayor impacto negativo sobre el ambiente, producto de las actividades humanas de todos los sectores: del industrial, del energético, del agropecuario y del de la producción de residuos. Otros dos factores críticos están representados por el aumento del consumo de materias primas, sobre todo aquellas provenientes de recursos naturales y el consumo energético, que para las últimas cuatro décadas y tomando valores medios, mientras que el crecimiento demográfico fue de 1,5% por año, el consumo energético creció el 5% por año.

Este crecimiento ilimitado de la población mundial conduce inexorablemente al deterioro del ambiente, que sí es limitado en tiempo y espacio y produce, como nos muestra la realidad, profundas asimetrías sociales en cuanto a condiciones y calidad de vida que son cada día más graves e inaceptables éticamente.

Un rasgo significativo de este crecimiento está dado por el aumento de la población urbana, que crece a un ritmo sostenido de 4 a 7% anual, conduciendo a una expansión desordenada de las ciudades que alcanzan densidades críticas y en las que la presión demográfica potencia graves problemas sociales (marginación, alienación, incremento del delito, etc.) y ambientales (contaminación en todos sus aspectos).

Nuestro planeta dispone de una capacidad de carga o densidad máxima de población todavía mal definida, que corresponde al número de habitantes que pueden vivir en él de manera razonable. El crecimiento demográfico constituye uno de los grandes problemas que debe enfrentar la humanidad. Dada su complejidad y a que esencialmente se origina en un acto privado y natural, la reproducción, que además constituye uno de los derechos elementales de todo ser humano, resulta de difícil solución.

Las mayores tasas de crecimiento demográfico se observan, en general, en los sectores más pobres y marginales, sobre todo del llamado tercer mundo, sumergidos en una pobreza estructural que agrava su futuro. Probablemente el acceso de estos sectores a la educación, la salud, el trabajo y por lo tanto a expectativas de progreso, planificación y bienestar permitan, no sólo que vivan dignamente, sino que también tienda a disminuir su tasa de crecimiento demográfico véase en la figura 2.1 (Melendi, s.f, parr. 11).

Figura 2.1 Multiplicación de la población

<b>Año</b>	<b>Población Mundial</b>	<b>Tiempo transcurrido para duplicarse</b>
600	500 millones	<b>1200 años</b>
1800	1000 millones	<b>130 años</b>
1930	2000 millones	<b>46 años</b>
1976	4000 millones	

(Melendi, s.f)

La población mundial actual de 7.600 millones de personas, alcanzarán los 8.600 millones para el año 2030. Además, llegará a 9.800 millones para 2050 y a 11.200 para 2100. Estas son estimaciones de un nuevo informe de Naciones Unidas, dado a conocer este miércoles. El estudio indica que esta tendencia al alza continuará a un ritmo de aproximadamente 83 millones de personas más cada año, pese a una disminución constante de los niveles de fertilidad.

Las perspectivas de la población mundial 2017, publicado por el departamento de asuntos sociales y económicos de la ONU, provee un amplio análisis de las tendencias demográficas. La información es esencial para guiar las políticas destinadas a cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), que busca acabar con la pobreza y el hambre, además de lograr la plena igualdad para 2030.

Las nuevas proyecciones indican, por ejemplo, que China e India siguen siendo los países más poblados, pero cerca del año 2024, India superará a China. Entre los diez países con más gente, Nigeria es el que está creciendo a una mayor velocidad. Por ello, se estima que Nigeria superará en este aspecto a Estados Unidos antes de 2050. El informe también señala otras tendencias como la concentración del crecimiento en los países pobres, lo cual presenta un enorme desafío para implementar los ODS.

Por otra parte, se destaca una reducción de los niveles de fertilidad que desaceleran el ritmo de crecimiento, pero, a su vez, generan una tendencia al envejecimiento de la población. Esto tendrá un profundo impacto en las sociedades, estima la ONU, y pondrá de manifiesto presiones sobre los servicios de salud, los sistemas de pensión y protección social en muchos países. La expectativa de vida también ha aumentado. Entre los años 2.000 a 2005, fue de 65 años para los hombres y 69 para las mujeres. Entre 2010 y 2015, alcanzó 69 para los hombres y 73 para las mujeres (ONU, 2017, parr. 10).

#### ***2.5.4.2 Estructura de los grupos de edad***

Como antes se expuso, la población de Japón y de otros países está envejeciendo a gran velocidad. En Estados Unidos y Europa millones de personas de la generación del baby boom están a punto de jubilarse. Sin embargo, incluso en los países en desarrollo, con muchos habitantes que tienen menos de 35 años, las tasas de natalidad han venido a la baja de forma ostensible.

Por ejemplo, para 2040, China tendrá 400 millones de habitantes que cuenten con más de 60 años. Por otra parte, los 90 millones de estadounidenses de la generación del baby boom están alimentando la economía del país porque, al parecer, siguen gastando dinero mientras cumplen más años.

Por lo tanto, también se espera que alimenten el crecimiento del sector de la planeación financiera cuando hereden un billón de dólares en los próximos 15 años y se apresuren a ahorrar más antes de jubilarse. No obstante, el futuro de los baby boomers luce oscuro cuando menos en dos sentidos. Un problema radica en el notable incremento de los costos de los servicios médicos.

Por ejemplo, se ha estimado que para 2040 los costos médicos en Canadá, que tienen un fuerte subsidio del gobierno, consumirán cuarenta por ciento del total de la recaudación fiscal. El otro problema es que, a medida que aumente la cantidad de baby boomers jubilados, el número de trabajadores que cotizan en el seguro social y que pagan otros impuestos irá disminuyendo en forma notable. Esto colocará a los gobiernos de América del Norte y de Europa ante algunas decisiones importantes; por

ejemplo, aumentar la edad de jubilación (como hicieron los japoneses con sus incentivos para que la gente continúe formando parte de la población económicamente activa), reducir las prestaciones, aumentar los impuestos y/o registrar un importante déficit de presupuesto.

Las poblaciones de las economías emergentes también están envejeciendo, pero siguen teniendo una población trabajadora bastante más joven. Los productos de consumo muy baratos que está produciendo China, y que son exportados a Estados Unidos, están ayudando a que los consumidores estadounidenses puedan contener la inflación. Sin embargo, los precios básicos de mercancías como el cobre, el petróleo y el gas han ido aumentando a medida que China aumenta su productividad y trata de mantener los niveles de empleo de su inmensa población.

A medida que los trabajadores de Occidente vayan envejeciendo y que los niveles de educación de las economías emergentes vayan aumentando, Estados Unidos y Canadá tendrán que aceptar el ingreso de un gran número de migrantes. Por otra parte, las empresas occidentales están subcontratando trabajo a otros países, como India, que cuenta con un creciente sector de tecnología de punta. En 2004, India creó 70 000 empleos en este sector. Es evidente que los cambios en la estructura de los grupos de edad producirán importantes repercusiones en la economía de las empresas (Hitt et al., 2008, págs. 43-44).

#### ***2.5.4.3 Distribución geográfica***

La población de Estados Unidos lleva muchos decenios mudándose del norte y el este del país al oeste y al sur. También ha continuado la tendencia del movimiento de las zonas metropolitanas a las que no lo son. Estas tendencias han modificado las bases de tributación de los gobiernos locales y estatales. A su vez, el grado de apoyo que distintas autoridades fiscales ofrecen a las empresas y las tarifas de impuestos que les aplican afectan las decisiones de las plazas que las empresas eligen para ubicarse.

Las capacidades que se derivan de la tecnología de las comunicaciones también influyen en la distribución geográfica de las poblaciones de todo el mundo. Por ejemplo, gracias a las tecnologías de cómputo, las personas pueden permanecer en sus casas y



comunicarse con terceros, que están muy lejos, para desempeñar su trabajo (Hitt et al., 2008, pág. 44).

#### ***2.5.4.4 Composición étnica***

La composición étnica de las poblaciones de los países sigue cambiando. En Estados Unidos, la composición étnica de los estados y de sus ciudades registra grandes variaciones. Las empresas enfrentan el reto de ser sensibles a estos cambios. En Estados Unidos el mercado de los hispanos ha ido cambiando de manera importante. CSI TV, el canal de cable de veinticuatro horas para jóvenes latinos, inició sus actividades en febrero de 2004 y ahora cuenta con diez millones de espectadores. Su lema es habla inglés.

Las empresas se deben concentrar en el marketing dirigido no sólo al mercado general de los hispanos, sino también a aquellos que se quieren integrar y que no se quieren sentir segregados. Este último segmento del mercado quiere que la televisión proyecte sus formas de vida y no la de los anglos, comprar en las mismas tiendas y tener un estilo de vida similar. Men's Wearhouse aprendió lo anterior cuando fracasaron sus seis tiendas Eddie Rodríguez para caballero, que estaban dirigidas al hombre latino y cerraron sus puertas a finales de dos mil cinco. Los consumidores simplemente se negaron a admitir el concepto porque querían integrarse.

Los hispanos estadounidenses de entre catorce y treinta cuatro años quieren que se les hable en inglés, pero permanecen fieles a su identidad latina. El poder adquisitivo de los latinos es importante para sectores de productos de consumo grandes como las tiendas de abarrotes, los estudios de cine, los servicios financieros y las tiendas de ropa, entre otros. En total, el mercado de los hispanos representa un volumen de 636 000 millones de dólares. Las empresas, por medio de un estudio cuidadoso, pueden desarrollar y comercializar productos que satisfagan las necesidades particulares de distintos grupos étnicos.

Los cambios en la composición étnica también afectan la composición y la cooperación de la población económicamente activa. Por ejemplo, en Estados Unidos la población general y la trabajadora se seguirán diversificando debido a que los migrantes representan una parte importante del crecimiento. Las proyecciones indican que para 2050 las fracciones de la población latina y asiática combinadas representarán por ciento del total de la población de Estados Unidos. Es interesante mencionar que gran parte de estos trabajadores migrantes no se está deteniendo en las ciudades de la costa, en las cuales el costo de la vida es alto, sino que se está asentando en poblaciones rurales más pequeñas.

Muchos de estos trabajadores laboran en industrias que son intensivas en mano de obra y pagan salarios bajos, como la de la construcción, la de los restaurantes, la de los hoteles y la de la jardinería. Por lo tanto, es probable que estos sectores industriales afronten escasez de mano de obra si se acentúan las medidas de seguridad en la frontera. San Francisco, Oakland, San José y los extensos suburbios que circundan a estas tres grandes ciudades tienen una composición étnica única: once por ciento de sus habitantes son asiáticos y dieciocho por ciento son de origen hispano.

Esta composición étnica ha sido un reto para las estaciones de televisión que buscan diseñar programas que se adapten a la variedad que existe en este enorme mercado. Si una estación de televisión consigue aumentar su público en uno o dos puntos de porcentaje, se convierte en una estación con calificación de primera debido a la estrecha competencia que existe. Por consiguiente, las estaciones dedican sus programas a satisfacer los requisitos de distintos públicos étnicos y selectos.

Por otra parte, esta población tiene un alto nivel de estudios porque está cerca de Silicon Valley y de universidades como la de Stanford y la de California en Berkeley. El hecho de que haya una población educada y diversa incrementa la dificultad para presentar los programas que requieren los distintos segmentos étnicos del mercado y satisfacer las necesidades de éstos (Hitt et al., 2008, págs. 44-45)

#### **2.5.4.5 Distribución del ingreso**

Las empresas que saben cómo se distribuye el ingreso dentro y entre las poblaciones conocen el poder de compra que tienen los distintos grupos y los ingresos de que disponen. Algunos estudios de la distribución del ingreso sugieren que el nivel de vida ha ido aumentando con el transcurso del tiempo y que existen variaciones dentro de un país y entre una nación y otras. A las empresas les interesa conocer cuál es el ingreso promedio de las familias y de los individuos.

Por ejemplo, el incremento de hogares en los que los dos miembros de la pareja trabajan ha tenido muchas repercusiones en el ingreso promedio. El ingreso real ha ido disminuyendo en general, pero el ingreso de los hogares de estas parejas ha aumentado. Estas cifras proporcionan información que tiene gran importancia estratégica para las empresas. Por ejemplo, las investigaciones revelan que el hecho de que la pareja de un empleado también trabaje influye mucho en su disposición a aceptar o no una asignación en el extranjero (Hitt et al., 2008, pág. 45).

#### **2.5.5 Fuerzas sociales, culturales**

Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos (Thompson et al., 2012, pág. 52).

Las fuerzas sociales son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Al igual que otras fuerzas macro ambientales que se analizaron, el cambio social genera oportunidades y amenazas. Uno de los principales movimientos sociales de décadas recientes ha sido la tendencia a adquirir una mayor conciencia sobre la salud. Su efecto ha sido inmenso y las compañías que identificaron las oportunidades a tiempo con frecuencia han cosechado ganancias considerables.

Por ejemplo, Philip Morris capitalizó la creciente tendencia a tomar conciencia sobre la salud cuando adquirió Miller Brewing Company y después redefinió la competencia en la industria cervecera con la introducción de su cerveza baja en calorías (Miller Lite). De igual modo, PepsiCo logró adquirir participación en el mercado de su rival, Coca-Cola, al ser la primera en introducir refrescos de cola sin azúcar y bebidas refrescantes de frutas. Al mismo tiempo, la tendencia hacia la salud creó una amenaza para muchas industrias. La del tabaco, por ejemplo, está en descenso como resultado directo de la mayor conciencia de los consumidores del riesgo para la salud que implica el hábito de fumar (Hill y Jones, 2009, pág. 70).

Las fuerzas socioculturales influyen en los valores, en las creencias y los estilos de vida de una sociedad; algunos ejemplos son un porcentaje elevado de mujeres en la fuerza laboral, familia con dos ingresos, incrementos en la cantidad de trabajadores temporales, mayor preocupación por dietas saludables y acondicionamiento físico, mayor interés por el ambiente y postergación de la edad para tener hijos.

Estas fuerzas mejoran las ventas de productos y servicios en muchos sectores industriales, pero las deprime en otros: la mayor cantidad de mujeres en la fuerza laboral ha aumentado la cantidad de ropa formal, pero disminuidos la demanda de productos básicos para hacer pasteles; la tendencia hacia la salud y condición física ha ayudado a los sectores que fabrican aparatos de ejercicios y alimentos saludables, pero han afectado a los que producen alimentos pocos saludables (Dess et al., 2011, pág. 47).

El entorno cultural incluye instituciones y otras fuerzas que afectan a los valores básicos de la sociedad, sus percepciones, preferencias y comportamientos. Como entidad colectiva, una sociedad perfila las creencias y valores básicos de sus miembros. Reciben una visión global que define su relación con ellas mismas y con otros (Kotler et al., 2004, pág. 85).

### **2.5.6 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros (Thompson et al., 2012, pág. 52).

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. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas.

Por ejemplo, en gran parte del mundo industrializado ha surgido una fuerte tendencia hacia la desregulación de industrias previamente controladas por el Estado y la privatización de organismos que una vez también le pertenecieron. En Estados Unidos, en 1979, la desregulación de la industria de las líneas aéreas permitió que se fundaran nuevas aerolíneas entre ese año y 1993. El incremento de la capacidad de transporte de pasajeros posterior a la desregulación generó un exceso de capacidad en muchas rutas, competencia intensa y guerras de tarifas. A fin de responder a este ambiente de trabajo más competitivo, las líneas aéreas se vieron en la obligación de buscar formas de reducir los costos operativos.

El desarrollo de los sistemas de transbordo rápido, el surgimiento de líneas aéreas no sindicalizadas y la introducción de servicios austeros son respuestas a una mayor competencia en su ambiente de trabajo. A pesar de estas innovaciones, la industria de las líneas aéreas continúa experimentando guerras de tarifas intensas, lo cual ha provocado disminución de ganancias y la quiebra de varias empresas. En la actualidad, la industria de servicios de telecomunicación globales experimenta el mismo tipo de agitación después de la desregulación de ese sector en Estados Unidos y otras partes del mundo.

En la mayoría de los países, la interacción entre las fuerzas políticas y legales, por un lado, y la estructura competitiva de la industria por el otro, es un proceso bidireccional en el que el gobierno establece disposiciones que influyen en la estructura competitiva, y las empresas de una industria con frecuencia tratan de influir por diversos medios en las disposiciones que los gobiernos aprueban. Primero, cuando se les permite, ofrecen apoyo financiero a políticos y partidos políticos que adoptan perspectivas a favor de la industria y presionan directamente a los legisladores para dar forma a las disposiciones gubernamentales.

Por ejemplo, durante la década de 1990 y principios de la de 2000, la compañía de energía Enron presionó a los legisladores para convencerlos de desregular los mercados energéticos en Estados Unidos, con lo cual la empresa se habría beneficiado. Segundo, las compañías e industrias pueden presionar al gobierno a través de asociaciones industriales.

En 2002, la Asociación de la Industria Acerera de Estados Unidos fue la primera en convencer al presidente Bush de que aprobara un arancel de 30% sobre las importaciones de acero a ese país. La intención del arancel era proteger a los productores de acero estadounidenses de los competidores del exterior, con lo cual se redujo la intensa rivalidad en los mercados acereros de Estados Unidos (Hill y Jones, 2009, pág. 70).

Los procesos políticos y las leyes influyen en las regulaciones del entorno que deben cumplir las industrias. La legislación de los gobiernos puede tener un efecto sustantivo en la gerencia de las corporaciones. Las leyes también afectan a las empresas del sector económico de la alta tecnología, pues expanden el número de visas temporales a disposición de profesionales extranjeros muy capacitados (Dess et al., pág. 47).

Actualmente se observa, por una parte, un menor empeño que antes de los poderes públicos por establecer controles y normas de conducta en múltiples sectores económicos. Se produce lo que se ha denominado una desregulación, que da mayor protagonismo a las leyes del mercado y fomenta la competitividad.

Por otra parte, tiene lugar también un proceso de privatización de sectores o actividades que habían estado tradicionalmente en el sector público. La privatización de la telefonía, de los servicios de ferroviarios, de la banca y otros monopolios son ejemplos de este proceso.

Si bien la desregulación proporciona nuevas oportunidades de mercado, también plantea nuevos retos a las empresas. La desregulación puede hacer más difícil la predicción de las estrategias de los competidores, los comportamientos del consumidor y la evolución de los cambios legales y sociales (Santesmases et al., 2013, pág. 53).

1. Cambios en los equipos de gobierno.
2. Cambios en la legislación.
3. Posible reducción de ayudas públicas a la inversión.
4. Regulación del mercado.
5. Transferencia entre los organismos públicos de decisión de poder de decidir.
6. Liberación de los intercambios comerciales a nivel mundial.
7. Crisis del equilibrio mundial de fuerzas (CV, 2008, pág. 31).

### **2.5.7 Fuerzas ambientales**

En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos (Thompson et al., 2012, pág. 52).

El medio ambiente ha adquirido una importancia creciente en los últimos años, no solo por la defensa realizada por los movimientos ecologistas y por los partidos verdes en algunos países, especialmente en la Unión Europea, sino también por la mayor conciencia social que existe de los perjuicios que causan algunos productos y procesos industriales.

Cada vez aparecen con mayor frecuencia en los medios de comunicación las noticias, los comentarios o los artículos sobre el agotamiento de recursos naturales, la contaminación de ríos y mares, los residuos tóxicos, los gases contaminantes de los motores, la disminución de la capa de ozono, la desaparición masiva de vida vegetal o animal etc. Esta degradación progresiva del medio ambiente ha creado una conciencia colectiva sobre la importancia de proteger el planeta y ha llevado a los poderes públicos y a entidades de diversa índole a fomentar el ahorro de energía y el reciclado de productos, así como establecer regulaciones en el uso de los recursos naturales, el desarrollo de procesos industriales o el empleo de productos contaminantes.

En México existe una legislación que incluye normas para la protección del medio ambiente y obliga a las empresas a adaptar sus productos y procesos de fabricación a las especificaciones adecuadas para disminuir su impacto negativo del entorno. Esta legislación incluye el ámbito federal y se extiende a los estados, con una serie de leyes y reglamentos respaldados principalmente respaldados por la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente.

Al margen de las restricciones o imposiciones legales, un número creciente de empresas está adoptando políticas e implementando acciones respetuosas hacia el medio ambiente, especialmente aquellas cuyas ventas se dirigen a mercados externos se suman al cumplimiento de estándares internacionales o practicas hoy en día comunes para el uso correcto de los recursos.

Un número importante de empresas continúa asociando la protección del medio ambiente con el encarecimiento de sus procesos de fabricación. Sin embargo, muchas otras encuentran que un esfuerzo en ese sentido se traducirá en la oferta de mejores productos, que, a largo plazo, proporcionaran una mayor satisfacción del consumidor y una mejora del bienestar social (Santesmases et al., 2013, pág. 54).

## **2.6 Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter**

En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el



modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis. Su modelo se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria:

1. El riesgo de que entren nuevos competidores,
2. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria,
3. El poder de negociación de los compradores,
4. El poder de negociación de los proveedores y
5. La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias.

La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, puede ser que una compañía, a través de su elección de estrategia, altere a su favor la potencia de una o más de las cinco fuerzas (Hill y Jones, 2009, pág. 45).

### **2.6.1 Primera fuerza: rivalidad entre empresas competidoras**

Es la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas.

Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. Alternativamente,

si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores:

1. Estructura competitiva de la industria.
2. Condiciones de la demanda.
3. Condiciones de costos.
4. La altura de las barreras para evitar la salida de la industria (Hill y Jones, 2009, pág. 49).

#### ***2.6.1.1 Definición rivalidad***

La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición (Feed, 2017, parr. 1).

#### ***2.6.1.2 Estructura competitiva de la industria***

La estructura competitiva de una industria se refiere a la distribución de número y tamaño de compañías en la misma, algo que los administradores de estrategia determinan al principio del análisis de la industria. Las estructuras de las industrias varían, por lo que diferentes estructuras tienen diversas implicaciones para la intensidad de la rivalidad (Hill y Jones, 2009, págs. 49).

### **2.6.1.3 Demanda de la industria**

El nivel de demanda de la industria es un segundo determinante del alcance de la rivalidad entre compañías establecidas. La demanda creciente de clientes nuevos o de compras adicionales por parte de los clientes existentes suele moderar la competencia pues proporcionan un mayor ámbito para que las compañías contiendan por los clientes. La demanda creciente tiende a reducir la rivalidad porque todas las compañías pueden vender más sin restar participación de mercado a otras compañías. A menudo, el resultado consiste en elevadas ganancias para la industria.

Por el contrario, la disminución de la demanda da como resultado mayor rivalidad debido a que las compañías luchan por conservar su participación de mercado y sus ingresos (como en la industria de cereales para el desayuno). La demanda descende cuando los clientes salen del mercado o compran menos. En este momento una compañía puede crecer con sólo acaparar la participación de mercado de otras compañías. Así, la disminución de la demanda constituye una amenaza importante, pues aumenta el grado de rivalidad de compañías establecidas (Hill y Jones, 2009, págs. 51-52).

### **2.6.1.4 Condiciones de los costos**

La estructura de costos de las empresas que operan en una industria es un tercer determinante de la rivalidad. En industrias en las que los costos fijos son altos, la rentabilidad tiende a estar muy ligada al volumen de ventas y el deseo de hacer crecer el volumen puede dar origen a una rivalidad intensa. Los costos fijos se deben considerar antes de que las empresas hagan una sola venta (Hill y Jones, 2009, pág. 52).

### **2.6.1.5 Barreras para evitar la salida**

Las barreras para impedir la salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que impiden a las compañías abandonar una industria. Si son altas, las compañías se pueden encerrar en una industria no redituable en la que la demanda en general es estática o descendente.

Con frecuencia, el resultado es exceso de capacidad productiva, lo que conduce a una rivalidad más intensa y a una competencia de precios a medida que las compañías los reducen en un intento por obtener los pedidos de los clientes necesarios para usar su capacidad ociosa y pagar sus costos fijos.

Entre las barreras para evitar las salidas comunes se pueden mencionar:

1. Inversiones en activos como máquinas específicas, equipo e instalaciones de operación con poco o ningún valor en usos alternativos o que no pueden venderse. Si la compañía quiere abandonar la industria, tiene que anular el valor en libros de estos activos.
2. Los elevados costos fijos de salida, como pagos por despido, prestaciones de salud y pensiones que deben pagarse a los trabajadores que ya no tienen ocupación cuando una compañía deja de operar.
3. La adhesión emocional a una industria, como cuando los propietarios o empleados no están dispuestos a abandonar un sector por motivos sentimentales o por orgullo.
4. Dependencia económica de la industria porque una compañía obtiene sus ingresos y ganancia de un solo sector.
5. La necesidad de mantener una colección de activos caros en cierto nivel mínimo o por encima de él a fin de participar con eficacia en la industria.
6. Las normas de quiebra, particularmente en Estados Unidos. Estas normas pueden conservar los activos no redituables de la industria, dar como resultado un persistente exceso de capacidad y alargar el tiempo requerido para mantener la oferta de la industria en línea con la demanda (Hill y Jones, 2009, pág. 52).

## **2.6.2 Segunda fuerza: ingreso potencial de nuevos competidores**

Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado.

A pesar de todas las barreras que pudieran existir, algunas veces las empresas logran ingresar en industrias de productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing. Por eso, el trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir los precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores. Recuerde el éxito que tuvo General Motors en 2005 cuando ofreció sus descuentos de los empleados a todos los clientes que compraban sus nuevos vehículos (Fred, 2008, pág. 102).

### ***2.6.2.1 Definición de competidores potenciales***

Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Con frecuencia, las compañías establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales en la industria porque mientras más compañías entren,

más difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias. Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales es que representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas. Pero si el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias.

El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria. Cuantos más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva.

Las elevadas barreras pueden mantener fuera a competidores potenciales de una industria aun cuando las ganancias de ésta sean altas. Las barreras más importantes incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes y normas oficiales. Una estrategia importante es construir barreras que impidan la entrada (en el caso de empresas afectadas) o encontrar formas de burlarlas (en el caso de las nuevas participantes) (Hill y Jones, 2009, pág. 46).

### **2.6.2.2 Barreras de entrada**

Los competidores existentes tratan de crear barreras a la entrada. Por ejemplo, las empresas de cable están entrando en el negocio de los servicios de telefonía y, en consecuencia, las empresas de servicios locales, como SBC Communications, están desarrollando una estrategia de paquetes para evitar la rotación de clientes. Ofrecen servicios de internet de alta velocidad, televisión satelital y servicios inalámbricos en un solo paquete que podría costar cien dólares al mes.

Al hacer esto están creando costos que tendrán que pagar los clientes por cambiar de empresa y con ello están evitando que se vayan con otros proveedores de cable que ofrecen productos sustitutos.

Las entrantes potenciales, como las empresas de cable, buscan mercados que tengan barreras para la entrada casi insignificantes. La ausencia de barreras a la entrada incrementa la probabilidad de que una nueva empresa entrante pueda operar de forma rentable. Existen varias clases de barreras a la entrada que pueden ser significativas (Hitt et al., 2008, pág. 54).

### **2.6.2.3 Economías de escala**

Las economías de escala surgen cuando los costos unitarios disminuyen a medida que una empresa incrementa su producción. Las fuentes de las economías de escala incluyen:

1. Reducción de costos mediante la producción masiva de un producto estandarizado,
2. Descuentos sobre compras a granel de insumos de materia prima y partes componentes,
3. Las ventajas obtenidas por distribuir los costos de producción fijos entre un volumen de producción grande y
4. El ahorro de costos relacionados con la repartición de costos de mercadotecnia y publicidad entre un volumen de producción grande (Hill y Jones, 2009, pág. 46).

### **2.6.2.4 Lealtad a la marca**

La lealtad a la marca se presenta cuando los consumidores tienen preferencia por los productos de compañías establecidas. Una compañía puede crear lealtad a su marca mediante la publicidad continua de sus productos de marca comercial y del nombre de la compañía, la protección de la patente de productos, la innovación de productos que se logra con programas de investigación y desarrollo, el enfoque en la alta calidad de los productos y un buen servicio posventa.

La lealtad significativa a una marca dificulta que nuevas empresas entren en el mercado para llevarse la participación de las compañías establecidas. Por lo tanto, disminuye la amenaza de que surjan competidores potenciales porque pueden considerar muy costoso romper con las preferencias de clientes bien establecidos (Hill y Jones, 2009, págs. 46-47).

#### ***2.6.2.5 Diferenciación de los productos***

Con el transcurso del tiempo los clientes llegan a pensar que el producto de una empresa es único. Esta idea se puede derivar del servicio que la empresa brinda al cliente, de campañas de publicidad efectivas o de que la empresa es la primera en comercializar un bien o servicio. Empresas como Coca-Cola, PepsiCo y los fabricantes de automóviles de todo el mundo gastan mucho dinero en publicidad para convencer a sus clientes potenciales de que sus productos son distintos.

Los clientes que conceden valor a la singularidad de un producto suelen ser leales a él y a la empresa que lo fabrica. Por lo general, las nuevas empresas entrantes deben asignar cuantiosos recursos a lo largo del tiempo para superar las lealtades de los clientes existentes. Para luchar contra la percepción de que algo es único, las nuevas entrantes con frecuencia ofrecen productos a precios más bajos. No obstante, esta decisión puede dar por resultado menos utilidades o incluso pérdidas (Hitt et al., 2008, pág. 55).

#### ***2.6.2.6 Requerimientos de capital***

La empresa que compite en una nueva industria debe contar con recursos para invertir. Además de las instalaciones físicas, necesita capital para inventarios, actividades de marketing y otras funciones de negocios decisivas. Si bien competir en una nueva industria es atractivo, el capital que se requiere para entrar con éxito en el mercado podría no estar al alcance de la empresa que desea perseguir una aparente oportunidad en el mercado. Por ejemplo, sería muy difícil entrar en la industria bélica



debido a la gran inversión de recursos que se requiere para ser competitivo (Hitt et al., 2008, pág. 55).

#### ***2.6.2.7 Ventajas absolutas en costos***

A veces las compañías establecidas tienen una ventaja absoluta en costos en relación con las compañías potenciales que entran, lo cual significa que éstas no pueden esperar igualar la estructura de costos más bajos de aquéllas. Las ventajas absolutas en costos se deben a tres fuentes principales:

1. Operaciones y procesos de producción superiores debido a una experiencia acumulada, a patentes o a procesos secretos.
2. Control de insumos específicos que se requieren para la producción, como mano de obra, materiales, equipo o capacidades administrativas, cuya oferta es limitada.
3. Acceso a fondos más baratos porque las compañías existentes representan riesgos más bajos que las compañías nuevas. Si las compañías establecidas tienen una ventaja absoluta de costos, la amenaza de entrar como una fuerza competitiva es más débil (Hill y Jones, 2009, pág. 48).

#### ***2.6.2.8 Costos de cambiar para los clientes***

El costo de cambiar se presenta cuando cuesta tiempo, energía y dinero del cliente cambiar de los productos que vende una compañía establecida a los productos que ofrece otra que acaba de entrar en la industria. Cuando los costos de cambiar son altos, los clientes pueden quedar amarrados a las propuestas de productos de compañías establecidas, aun si las compañías que entran ofrecen mejores productos (Hill y Jones, 2009, pág. 48).

### ***2.6.2.9 Regulaciones legales o políticas públicas***

Los gobiernos también pueden controlar la entrada a una industria otorgando licencias o requiriendo permisos. La venta de bebidas alcohólicas, las transmisiones de radio y televisión, los bancos y los servicios de camiones son algunos ejemplos de sectores en los que las decisiones y las acciones del gobierno afectan la posibilidad de entrar en ellos. Además, los gobiernos muchas veces restringen la entrada a algunas industrias porque éstas deben brindar servicios de calidad o por la necesidad de proteger el empleo.

Por otra parte, la desregulación de algunos sectores industriales, como es el caso del sector de las líneas aéreas y el de las empresas de servicios públicos en Estados Unidos, permiten que una mayor cantidad de empresas entren a ellos. Algunas de las acciones del gobierno que reciben más publicidad son las que combaten a los monopolios (Hitt et al., 2008, pág. 56).

### ***2.6.2.10 Acceso a los canales de distribución***

Con el transcurso del tiempo los participantes en la industria suelen desarrollar medios efectivos para distribuir los productos. Una vez que la empresa ha establecido una relación con sus distribuidores, tendrá que cultivarla para que éstos tengan que incurrir en costos por cambiarla por otra. El acceso a los canales de distribución puede significar una importante barrera de entrada para el ingreso de las nuevas empresas entrantes, sobre todo en los sectores de los bienes de consumo perecederos (por ejemplo, en las tiendas de abarrotes que tienen espacio limitado en sus anaqueles) y en los mercados internacionales.

Las nuevas entrantes tienen que convencer a los distribuidores de que manejen sus productos, además de los que ya están distribuyendo o en lugar de ellos. Para tal efecto la nueva empresa entrante puede recurrir a los descuentos de precios o a las aportaciones para la publicidad en cooperación, el problema es que estas prácticas reducen el potencial de utilidades (Hitt et al., 2008, pág. 56).

### **2.6.3 Tercera fuerza: desarrollo potencial de productos sustitutos**

Limitan el potencial de una empresa, ya que la política de productos sustitutos, consiste en buscar otro que puedan realizar la misma función el que fabrica la empresa líder. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutos que entran en mayor competencia son las que mejoran la relación precio rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión ([www.foromarketing.com](http://www.foromarketing.com), s.f).

#### ***2.6.3.1 Factores que facilitan la presión de los productos sustitutos***

La intensidad de las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos depende de tres factores:

1. Si los sustitutos están disponibles con facilidad. La presencia de sustitutos disponibles crea una presión competitiva al poner un tope a los precios que los miembros de la industria pueden cobrar sin dar incentivos a sus clientes para que cambien a sustitutos y arriesgar sus ventas. Tal tope de precios limita al mismo tiempo las ganancias que pueden obtener los miembros de la industria a menos que recorten sus costos.
2. Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes. La disponibilidad de sustitutos invita inevitablemente a los clientes a comparar desempeño, características, facilidad de empleo y otros atributos tanto como el precio para ver si los sustitutos ofrecen más valor por el dinero que el producto de la industria. Por ejemplo, los usuarios de recipientes de cartón siempre comparan su precio/desempeño con los contenedores de plástico y las latas de metal.
3. Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos. Los costos bajos facilitan que los vendedores de sustitutos atraigan a los

compradores a sus ofertas; los altos costos asociados al cambio desalientan la compra de productos sustitutos (Thompson et al., 2012, pág. 63).

#### **2.6.4 Cuarta fuerza: capacidad de negociación 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, pág. 57).

##### **2.6.4.1 Definición proveedores**

Ofrecen los recursos necesarios para la producción, que pueden venir en la forma de personas (ofrecidas por escuelas de negocios y universidades), materias primas (de

productores, mayoristas y distribuidores), información (ofrecida por investigadores y empresas de consultoría) y capital financiero (de parte de bancos y otras fuentes). Sin embargo, los proveedores son importantes en una organización por razones que van más allá de los recursos que ofrecen.

Los proveedores pueden aumentar sus precios u ofrecer bienes o servicios de mala calidad. Los sindicatos laborales pueden hacer huelgas y pedir sueldos más altos. Los trabajadores pueden producir trabajo defectuoso. Los proveedores importantes, por consiguiente, pueden reducir los ingresos de una organización, especialmente si ésta no es capaz de transferir el incremento de los precios a sus consumidores (Bateman y Snell, 2005, pág. 64).

#### ***2.6.4.2 Circunstancias que favorecen el poder de negociación de los proveedores***

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 (Hill y Jones, 2009, pág. 54).

## **2.6.5 Quinta fuerza: capacidad de negociación de los compradores**

Las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. Por otra parte, los compradores (los clientes de una industria o empresa) quieren comprar productos al precio más bajo posible; es decir, el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable sobre el capital invertido. Los compradores, para reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos. Propician batallas de competencia entre las empresas de la industria para alcanzar estos resultados.

Los clientes (grupos de compradores) son poderosos cuando:

1. Compran una parte significativa de la producción total de una industria.
2. Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales del vendedor.
3. Pueden cambiar de un producto a otro pagando un costo muy bajo o ninguno.
4. Los productos de la industria son estándar o no tienen diferencias y los compradores plantean una amenaza creíble con la posibilidad de integrarse hacia atrás en la industria de los vendedores.

El poder de negociación de los consumidores, armados con más información acerca de los costos de los fabricantes y con el poder de Internet como alternativa para las compras y la distribución, parece estar aumentando en muchas industrias. Una razón que explica este viraje es que un comprador contrae costos casi nulos cuando cambia y decide comprar los productos de un fabricante en lugar de los de otro o los de un distribuidor en lugar de un segundo o un tercero (Hitt et al.,2008, pág. 57).

### **2.6.5.1 Definición compradores**

Comprador es, según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) es el que compra. El comprador es el que cubre necesidades adquiriendo bienes o servicios a cambio de un precio cierto. Los consumidores(y usuarios) somos compradores de bienes y por definición y somos una de las dos partes que tienen los mercados: la

demanda por oposición a la oferta, compuesta por los vendedores (Consumoteca, 2014, parr. 1).

### ***2.6.5.2 Circunstancias que favorecen el poder de negociación de los compradores***

Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando la industria que abastece un producto o servicio en particular se compone de muchas compañías pequeñas y los compradores son grandes y pocos. Estas circunstancias permiten a los compradores dominar a las compañías abastecedoras.
2. Cuando los compradores compran en grandes cantidades. En tales circunstancias pueden usar su poder de compra como una palanca para negociar la reducción de precios.
3. Cuando un porcentaje grande del total de la oferta de la industria depende de los pedidos de los compradores.
4. Cuando los costos que implica cambiar de producto son bajos, de modo que los compradores puedan hacer que las compañías que los abastecen se enfrenten entre sí para obligarlas a reducir sus precios.
5. Cuando para los compradores es económicamente factible comprar un producto de varias compañías a la vez de modo que pueden poner una compañía de la industria contra otra.
6. Cuando los compradores amenazan con entrar en la industria y fabricar ellos mismos el producto y, por consiguiente, satisfacer sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para obligar a que los precios de la industria bajen (Hill y Jones, 2009, pág. 53).

### **2.6.6 Sexta fuerza: empresas 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. El argumento de Grove tiene una base sólida en la teoría económica, que durante mucho tiempo ha indicado que ambos, los artículos sustitutos y las complementarias, influyen en la demanda de una industria.

Además, investigaciones recientes han enfatizado la importancia de las complementarias para determinar la demanda y rentabilidad de muchas industrias de alta tecnología, como la de la computación, en la cual se desempeñó Grove.

Por lo tanto, el tema es que cuando las complementarias son un determinante importante de la demanda de los productos de una industria, las ganancias de ésta dependen de manera crítica de contar con la oferta adecuada de productos complementarios.

Cuando el número de empresas complementarias aumenta y fabrican productos atractivos, se estimula la demanda, aumentan las ganancias de la industria y se pueden abrir muchas oportunidades nuevas para generar valor. Por otra parte, si las complementarias son débiles y no generan productos atractivos, pueden ser una amenaza para el crecimiento de la industria y poner un límite a la rentabilidad (Hill y Jones, 2009, pág. 56).



## **Capítulo tres: Diagnostico interno de la organización**

Este capítulo comienza por explicar la naturaleza del análisis del entorno interno de una empresa. A continuación, se analizan las funciones que los recursos y las capacidades desempeñan en el desarrollo de las competencias centrales, mismas que son la fuente de sus ventajas competitivas. La explicación incluye las técnicas que utilizan las empresas para identificar y evaluar los recursos y las capacidades, así como los criterios que aplican para elegir, de entre ellos, cuáles son las competencias centrales. Los recursos y las capacidades no tienen un valor inherente, sino que crean valor cuando la empresa los utiliza para desempeñar ciertas actividades que dan por resultado una ventaja competitiva. (Hitt et al., 2008, pág. 75)

### **3.1 Análisis interno de la organización**

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

Las empresas suelen realizar un análisis interno junto con un análisis externo al momento de realizar una planeación estratégica, o cuando necesitan realizar una investigación que les permita encontrar la solución a un problema; sin embargo, debido a la alta competencia de hoy, para que una empresa se mantenga competitiva, lo recomendable es que realice esta tarea permanentemente ([www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com), 2014, parr. 1-2).

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva. Para este fin ha surgido, tanto en la bibliografía especializada como en la práctica empresarial, un conjunto de técnicas de análisis que investigan, desde distintas ópticas, estos aspectos.

Uno de los orígenes del análisis interno se puede situar en el trabajo de Penrose (1959) acerca del proceso de crecimiento de la empresa y sus límites. Para Penrose, éste dependía de la dotación de recursos de los que disponía la empresa y de la habilidad de sus directivos para gestionarlos adecuadamente, por lo que incidía en los aspectos internos de la empresa para justificar su crecimiento ((UOC), 2009, parr. 1).

### **3.2 La identidad de la empresa**

Una primera aproximación al estudio del ámbito interno de la empresa es la delimitación de lo que denominamos la identidad de la empresa, que ofrece una imagen general de la misma y sus características fundamentales.

La identidad de la empresa pretende determinar el tipo y características básicas de una empresa tales como su edad, tamaño, tipo de propiedad, estructura jurídica, etc.

No pretendemos, ahora, identificar las fortalezas y debilidades de la empresa de forma directa, sino conocer mejor los rasgos que la definen para tenerlos en cuenta como información complementaria en un análisis más exhaustivo a través de otras técnicas.

La consideración de estos factores permite identificar las características generales de la empresa a través de una imagen global de ésta. Algunas de las características básicas del sistema empresarial que pueden considerarse para esta descripción general son las siguientes:

1. Edad de la empresa: en general, las etapas básicas que pueden identificarse en la vida de la empresa son la emergente, la adolescente, la desarrollada o equilibrada, la madura o adulta y la aonémica o vieja.
2. Tamaño de la empresa: se refiere a su dimensión, especialmente en comparación con las demás empresas del sector y medido en términos de la cifra de negocios, el activo total y el número de empleados. Desde este punto de vista, la empresa puede, con carácter muy general, ser considerada como pequeña, mediana o grande.

3. Campo de actividad: combinación de productos y mercados a los que se dedica la empresa o, alternativamente, funciones o necesidades que trata de satisfacer, grupos de clientes a los que atiende y tecnologías empleadas para ello.
4. Tipo de propiedad: la empresa puede ser de propiedad pública o privada. En este último caso, según sea su estructura de propiedad podemos hablar de empresa familiar, concentrada en pocos socios o de propiedad muy dispersa.
5. Ámbito geográfico: se refiere a la amplitud del marco geográfico que se atiende. Así, la empresa puede ser local, regional, nacional o multinacional.
6. Estructura jurídica: según la fórmula jurídica bajo la que se va a desempeñar la actividad podemos distinguir, entre otros tipos, las sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, cooperativas, etc. Asimismo, se puede hacer referencia a su carácter unisocietario (una única sociedad para todas las actividades) o plurisocietario (grupo de empresas) ((UOC), 2009, parr. 1-2).

### **3.3 Análisis funcional de la empresa**

Técnica de análisis interno que consiste en descomponer la empresa en áreas funcionales (o departamentos) y analizar por separado cada una de ellas mediante el estudio de sus variables más relevantes. Se trata de una técnica de análisis interno clásica caracterizada por su sencillez y reducido coste económico y, por lo tanto, apropiada para cualquier clase de empresa, incluidas las pequeñas y medianas. Mediante esta técnica, la empresa puede identificar sus fortalezas (o puntos fuertes) y sus debilidades (puntos débiles). El proceso a seguir para realizar el análisis de las áreas funcionales se compone de las siguientes fases o etapas:

- 1) Elección de las áreas objeto de estudio: la empresa deberá determinar qué áreas son las que desea estudiar. Una opción es hacer coincidir las áreas funcionales a estudiar en el análisis interno con los departamentos en que se estructura la empresa.
- 2) Elección de las variables objeto de estudio: la empresa deberá seleccionar, para cada área funcional, las variables que desea analizar.

- 3) Análisis detallado de cada una de las variables seleccionadas con el objeto de identificar las fortalezas y las debilidades de la empresa.
- 4) Una vez realizado el análisis de las áreas funcionales, la empresa podrá proceder también a diseñar su perfil estratégico.

Una posible selección de variables para cada área funcional, podría ser la siguiente:

#### Área Productiva:

1. Características y extensión del proceso productivo: grado de integración del proceso productivo, tecnología del proceso y sistema de producción empleado.
2. Análisis de costes de producción: análisis de los componentes del coste productivo y comparación de la estructura de costes de la empresa con los de la competencia.
3. Análisis de la productividad global y de la de cada uno de los factores productivos de la empresa.
4. Análisis del efecto experiencia, en el caso de que la empresa la posea.
5. Estado de los equipos productivos: política de mantenimiento de equipos y estado de los equipos a nivel tecnológico (su adecuación a los cambios tecnológicos).
6. Control de la producción y calidad: control de la producción y de los inventarios y calidad del proceso y de los productos y sus diferentes componentes.
7. Política de aprovisionamiento de la empresa: fuentes, plazos, costes y sistema.
8. Localización de plantas: localización, número y dimensión.

#### Área Comercial o de Marketing:

1. Mercado: evolución de la cuota de mercado, evolución de la demanda y análisis del mercado potencial.
2. Producto: características comerciales de los productos, amplitud de la gama de productos, componente tecnológico de los productos y aspectos relacionados con el producto (servicio postventa, complementariedad, etc.).
3. Precio: nivel relativo de los precios en relación con la competencia, evolución de los precios y formación de los precios.

4. Posicionamiento de marca: situación relativa de la marca en relación con las de los competidores y análisis de sus atributos.
5. Distribución: estructura de los canales de distribución y márgenes referidos a los componentes de los canales.
6. Comunicación: papel y funcionamiento de la fuerza de ventas, fijación de las técnicas de promoción y elección de medios y soportes publicitarios.

#### Área financiera:

1. Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
2. Análisis del activo circulante: análisis de la liquidez y de la solvencia.
3. Determinación del fondo de rotación y análisis del equilibrio económico-financiera.
4. Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, fuentes de financiación externa, autofinanciación y política de reparto de beneficios.
5. Análisis de los costes financieros y su relación con el coste del capital.
6. Análisis del riesgo de los créditos concedidos a los clientes.

#### Área de Recursos Humanos:

1. Políticas de contratación y selección de personal (sistema de reclutamiento).
2. Políticas de cualificación y formación: grado de cualificación, formación y desarrollo de competencias y adoctrinamiento.
3. Grado de conflictividad, eficiencia de los recursos humanos (productividad del factor humano) y grado de absentismo laboral.
4. Políticas de motivación (enriquecimiento del trabajo, participación en la toma de decisiones, etc.), promoción, incentivos y recompensas.
5. Sistemas de seguridad en el trabajo (prevención de riesgos laborales).
6. Grado de integración y de participación mediante el trabajo en equipo.

#### Área de I+D:

1. Situación de las patentes y licencias de la empresa.
2. Análisis de las inversiones en I+D.
3. *Know-how* y potencial de innovación.
4. Capacidad de investigación y desarrollo en procesos y productos/ servicios.

#### Área de Administración:

1. Estructura organizativa de la empresa: organización formal e informal, autoridad y grado de centralización/ descentralización en la toma de decisiones, grado de flexibilidad organizativa y clima organizativo.
2. Función de dirección: estilos de dirección, funciones de la dirección y estilos de liderazgo.
3. Sistemas de información y comunicación: estructura, coste, mecanismos de coordinación, etc.
4. Sistemas de planificación y control: estructura, costes, tipos y mecanismos (diccionarioempresarial.wolterskluwer.es, s.f, parr. 1-10).

### **3.3.1 El perfil estratégico de la empresa a partir del análisis funcional**

El perfil estratégico de la empresa es una técnica de análisis interno que trata de identificar sus puntos fuertes y débiles a través del estudio y análisis de las áreas funcionales de la empresa, tales como producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización, etc.

Mientras que el perfil del entorno busca identificar amenazas y oportunidades a partir del análisis de un conjunto de variables externas, el perfil de la empresa persigue identificar fortalezas y debilidades a partir de un conjunto de variables internas. Por tanto, la elaboración del perfil, consta de dos partes:

- 1) Lista de variables: son los factores o aspectos clave, agrupados por áreas funcionales, de cuyo correcto funcionamiento depende, en mayor o menor medida, la potencialidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Sobre ellas reposan los puntos fuertes y débiles relevantes de la empresa.
- 2) Valoración de las variables: por parte de la alta dirección, normalmente mediante una escala del 1 al 5, representativa de un comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo de cada variable, respectivamente ((UOC), 2009, parr. 4).

### 3.4 El análisis de los recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades establece el potencial de la empresa para generar ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder.

Desde esta aproximación, la empresa es considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y amplían con el tiempo, es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos. La teoría de recursos y capacidades parte de dos premisas básicas que hay que tener en cuenta:

1. Las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos. Esta idea responde al concepto de heterogeneidad.
2. Dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones. Esta idea se relaciona con el concepto de imperfecta movilidad.

El análisis de los recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia, que comprende tres actividades fundamentales:

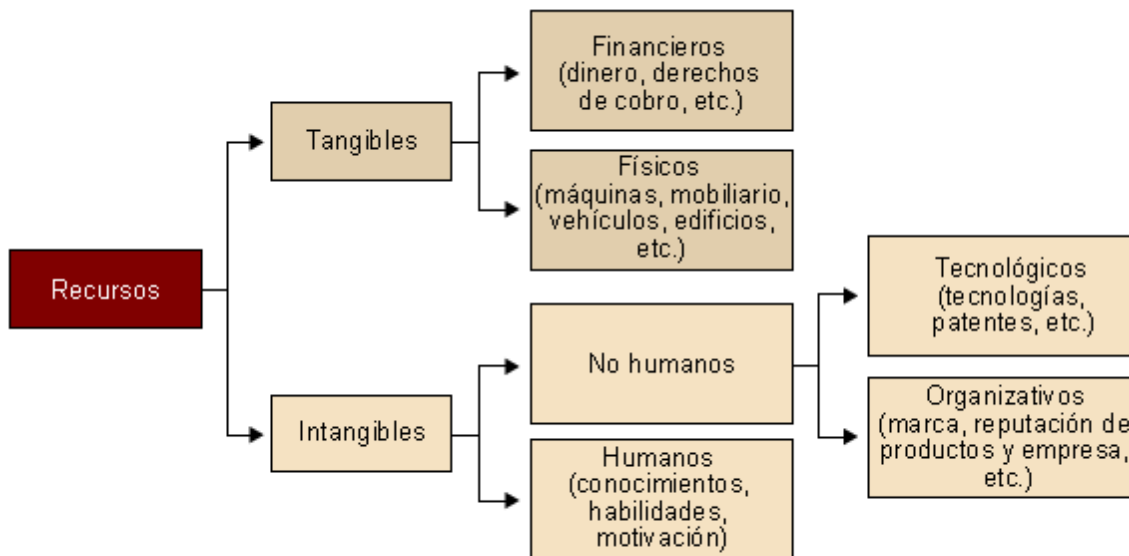
1. Identificar y medir los recursos y capacidades propios, de modo que conozca con profundidad su potencial de partida para definir la estrategia.
2. Evaluarlos estratégicamente, es decir, determinar en qué medida son útiles, adecuados y valiosos para conseguir una ventaja competitiva, mantenerla en el tiempo y apropiarse de los rendimientos que proporcione.
3. Analizar la forma de conseguir los recursos que se necesitan, interna y externamente, y de explotar la dotación de recursos actual en el ámbito estratégico, tanto en el nivel competitivo como corporativo ((UOC), 2009, párr. 21-24)

### 3.4.1 Identificación de los recursos

La identificación de los recursos, o el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia, constituye el primer paso para su análisis. Pero elaborar un inventario de los recursos de la empresa no es una tarea fácil, pues aunque muchos recursos pueden ser fácilmente identificados y medidos mediante los estados contables de la empresa, otros no suelen aparecer en dichos documentos e implican una identificación y medición más complicada.

Para poder realizar este inventario, puede ser útil clasificar los distintos recursos por categorías y la clasificación más aceptada generalmente es la que distingue entre tangibles e intangibles (ver figura 3.2) ((UOC), 2009, parr. 25).

Figura 3.2 Clasificación de los recursos de las organizaciones



(UOC), 2009, parr. 25).



### 3.4.2 Identificación de las capacidades

Las capacidades, como antes se ha definido, permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. Prahalad y Hamel utilizan el término competencias básicas o distintivas para referirse al mismo concepto, relacionándolo no con la habilidad para realizar una actividad sino con la posibilidad de desarrollarla mejor que los competidores.

En general, las capacidades están ligadas al capital humano, se apoyan sobre todo en los activos intangibles y son, por definición, intangibles por lo que no siempre resulta fácil distinguir entre lo que son recursos intangibles –especialmente los organizativos– y lo que son capacidades.

López Sintas establece dos criterios clave para distinguir entre recursos y capacidades:

1. El carácter de stock de los recursos frente al carácter de flujo de las capacidades. Esta idea significa que los recursos son cosas o elementos que se poseen o controlan y existen con relativa independencia del uso concreto que se les dé en la empresa. En cambio, las capacidades representan formas de realizar las actividades, de utilizar los recursos.
2. El carácter colectivo de las capacidades y el individual de los recursos. Frente a las habilidades individuales de cada persona, las capacidades sólo existen en la medida en la que dichas personas colaboran entre sí y se coordinan para resolver un problema o realizar una actividad. Sin este carácter colectivo o grupal no existen las capacidades organizativas.

En cuanto a la clasificación de las capacidades, se distingue entre capacidades funcionales y culturales:

1. Las capacidades funcionales están orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos (fabricar un producto, gestionar un préstamo, controlar la calidad, etc.).
2. Las capacidades culturales se vinculan más a la actitud y valores de las personas como puede ser la capacidad para gestionar cambios organizativos, para innovar, para trabajar en equipo, etcétera ((UOC), 2009, parr. 27-29).

## Conclusiones

Se concluye de la siguiente manera:

1. El entorno empresarial o marco externo es todo lo que rodea a una organización y en el que se identifican un conjunto de factores, de distinta naturaleza que constituyen oportunidades o amenazas a la empresa. Para su análisis se ejecutan una serie de etapas (exploración, monitoreo, pronóstico, evaluación) que facilitan y ayudan a la organización a interpretar el significado de distintos hechos y tendencias en el ambiente.
2. El entorno general es el conjunto de factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos y ambientales que influyen de forma directa o indirecta en las organizaciones, por lo tanto, el éxito en el análisis e interpretación del mismo depende de que se recabe la información necesaria para comprender cada uno de los factores y sus implicaciones, con el fin de seleccionar e implementar las estrategias adecuadas.
3. La importancia del análisis estratégico del entorno es un proceso que se lleva a cabo mediante las variables antes detalladas, las cuales auxilian a diagnosticar los elementos externos de la organización.
4. Las claves para asegurar y conservar la ventaja competitiva consisten en integrar y comprender de manera efectiva como estos factores pueden ser aprovechados por la organización, asimismo formular las estrategias que minimicen el impacto sobre la empresa.

## Bibliografía

- Bateman y Snell. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo* (sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna* (Octava ed.). Bogotá: Prentice Hall.
- Consumoteca. (15 de 12 de 2014). <http://www.consumoteca.com>. Obtenido de <http://www.consumoteca.com>: <http://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/consumo-y-derecho/comprador/>
- www.crecenegocios.com. (21 de junio de 2014). [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com). Obtenido de [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com): <https://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
- CV, C. 2. (2008). *Manual analisis de posición competitiva* (Primera ed.). Europa: Centro Europeos de Empresas Innovadoras de la comunidad Valenciana.
- David, F. (2008). *Conceptos administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Dess, Lumpkin, Eisnes. (2011). *Administración estratégica* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- diccionarioempresarial.wolterskluwer.es. (s.f) [. http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es). Obtenido de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es>: [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDSzNDtbLUouLM\\_DxblwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAct49iDUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDSzNDtbLUouLM_DxblwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAct49iDUAAAA=WKE)
- Feed, B. (s.f de s.f de 2017). <http://www.5fuerzasdeporter.com>. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com>: <http://www.5fuerzasdeporter.com/rivalidad-entre-los-competidores/>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson.
- Fred, D. (2008). *Conceptos Administracion Estrategica* (Decima Primera ed.). México: Pearson, Prentice Hall.
- Hill y Jones. (2005). *Administración estratégica* (sexta ed.). México: Mc Graw Hill.

- Hill y Jones. (2009). *Administración estratégica* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hitt, Ireland, Hoskisson. (2008). *Administración estratégica* (Séptima ed.). Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Johnson, Scholes, Whittington. (2006). *Dirección Estratégica* (Séptima ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Bowen, Makens. (2004). *Marketing para turismo* (Tercera ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Melendi, D. (s.f de s.f de s.f). [www.cricyt.edu.ar](http://www.cricyt.edu.ar). Recuperado el 22 de 09 de 2017, de [www.cricyt.edu.ar:http://www.cricyt.edu.ar/enciclopedia/terminos/PoblacMund.htm](http://www.cricyt.edu.ar/http://www.cricyt.edu.ar/enciclopedia/terminos/PoblacMund.htm)
- Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo, Martínez. (2011). *Administración de empresa* (Primera ed.). Madrid: Pearson.
- ONU, C. d. (21 de 06 de 2017). <https://www.un.org/>. Recuperado el 24 de 09 de 2017, de <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html>
- Población mundial*. (20 de 09 de 2017). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Poblaci3n\\_mundial](https://es.wikipedia.org/wiki/Poblaci3n_mundial)
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (cuarta ed.). Bogotá: Ecoe.
- Santesmases, Sánchez, Valderrey. (2013). *Fundamentos de mercadotecnia* (primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Thompson, Gamble, Pateraf, Strickland. (2012). *Administración estratégica* (Decimooctava ed.). México: Mc Graw Hill.
- TRT. (02 de 09 de 2017). [www.trt.net.tr/.../2017/.../](http://www.trt.net.tr/.../2017/.../). Recuperado el 20 de 09 de 2017, de [www.trt.net.tr/.../2017/.../](http://www.trt.net.tr/.../2017/.../): <http://www.trt.net.tr/espanol/vida-y-salud/2017/02/03/cual-es-la-poblacion-mundial-donde-crecera-y-donde-bajara-665049>
- (UOC), U. O. (septiembre de 2009). <http://cv.uoc.edu>. Obtenido de <http://cv.uoc.edu>:

[http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_3.html#w26aac11b9](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html#w26aac11b9)

Wheelen y Hunger. (2007). *Administracion estratégica y politica de negocios* (Décima ed.). Mexico: Pearson Educacion.

[www.foromarketing.com](http://www.foromarketing.com). (s.f de s.f de s.f). Recuperado el 10 de 10 de 2017, de [www.foromarketing.com](http://www.foromarketing.com):

<http://www.foromarketing.com/diccionario/productos-sustitutivos/>