

# INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN



# 2. Análisis estratégico del entorno

2.1 El entorno general de la empresa

2.2 El análisis del entorno general de la empresa  
(económico, demográfico, cultural, político legal,  
tecnológico)

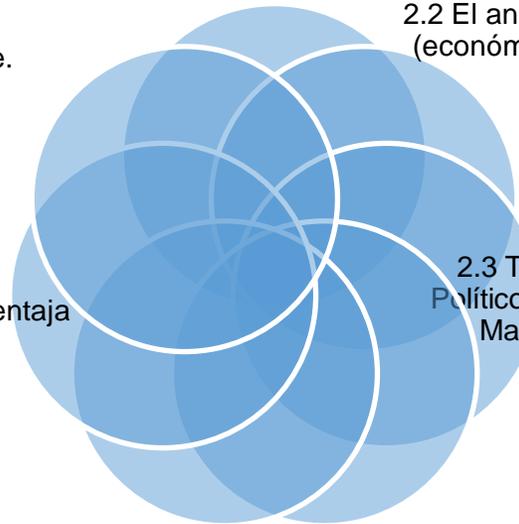
2.3 Técnicas de análisis del entorno: Entorno  
Político, Económico, Social, Tecnológico (PEST),  
Matriz de Factores Externo (MEFE), Perfil  
Competitivo

2.7 Pronóstico del ambiente.

2.6 Análisis de la competitividad y ventaja  
competitiva (Porter)

2.5 Análisis de la estructura de la industria

2.4 Análisis del entorno específico de la empresa



“La especie que sobrevive no es la más fuerte, ni la más inteligente,  
sino la que mejor responde al cambio”

Charles Darwin

“Si todos piensan de manera similar, entonces alguien no está  
pensando”

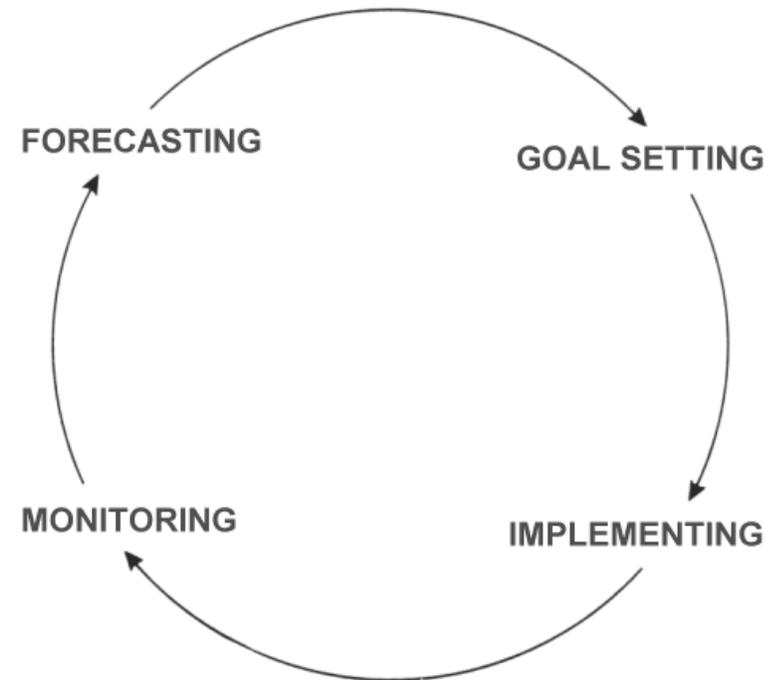
George Patton

# Estrategia

- La palabra "estrategia" proviene del griego *strategos* , refiriéndose a un general militar y combinando *stratos* (el ejército) y *ago* (dirigir).
- Las tareas principales de la administración estratégica **son comprender el entorno**, definir metas organizacionales, identificar opciones, tomar e implementar decisiones y evaluar el desempeño real.

# Planificación a largo plazo

- La planificación a largo plazo tradicional en su forma más elemental se basa en el concepto de que la planificación consta de al menos cuatro pasos clave:
  - supervisión, previsión, establecimiento de objetivos e implementación
    - Tienen por objeto responder a estas preguntas:
      - (1) ¿Dónde está la organización ahora?
      - (2) ¿Hacia dónde va?
      - (3) ¿Adónde quiere ir? y
      - (4) ¿Qué tiene que hacer para cambiar de dónde va a llegar a dónde quiere ir? .



- La realización de estas actividades es un proceso continuo.

Ejemplo:Cada año un plan operativo de un año y un plan a largo plazo de cinco o diez años.

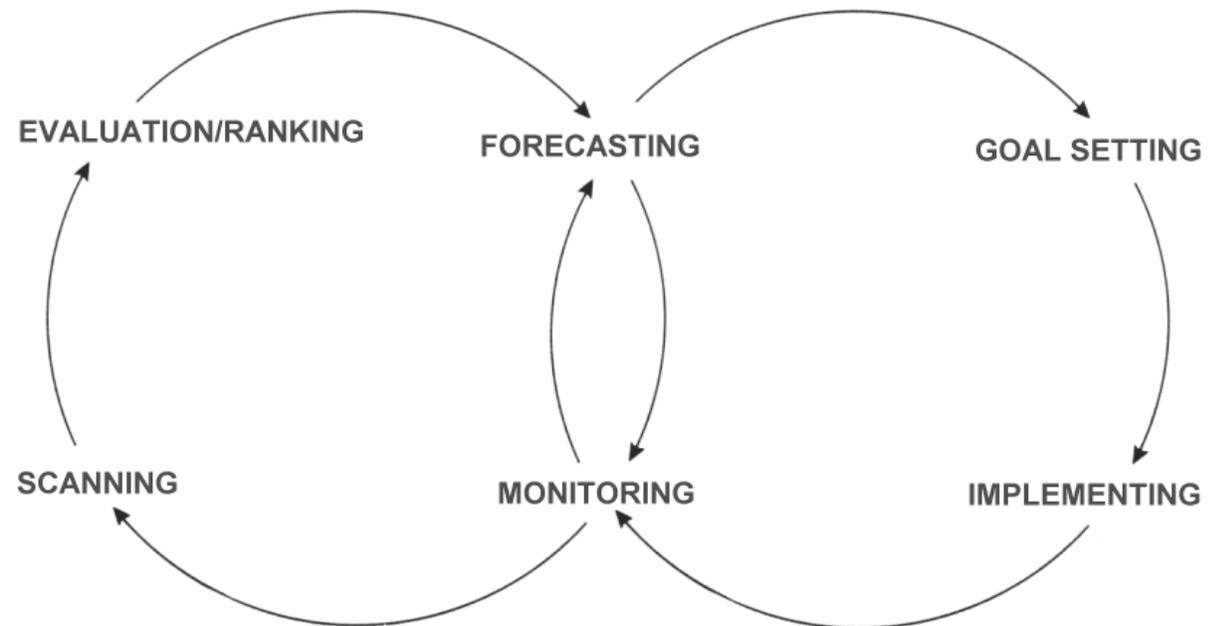
- El ciclo de planificación a largo plazo comienza:
  - **monitoreando** tendencias seleccionadas de interés para la organización,
  - **pronosticando** el futuro esperado de esas tendencias (usualmente basado en la extrapolación de datos históricos usando análisis de regresión o una técnica similar),
  - definiendo el futuro deseado estableciendo **metas organizacionales** en el contexto del futuro esperado,
  - desarrollando e **implementando** políticas y acciones específicas diseñadas para reducir el diferencia entre el futuro esperado y el futuro deseado,
  - y **monitorear** los efectos de estas acciones y políticas en las tendencias seleccionadas.

- Una de las principales limitaciones del modelo tradicional de planificación a largo plazo es que la **información sobre el entorno externo cambiante generalmente no se tiene en cuenta** de manera sistemática o integral.
  - Cuando esta omisión ocurre debido a la suposición de que "no podemos predecir cambios externos", la planificación a largo plazo se destina a la sorpresa y al fracaso, aunque solo sea porque se aferra a la información conocida por experiencia directa en el pasado y el presente inmediato.

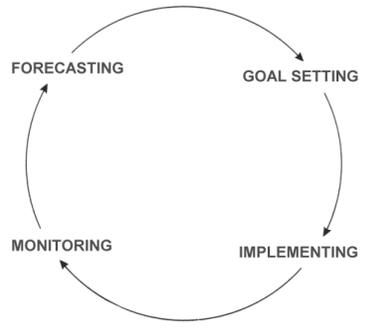
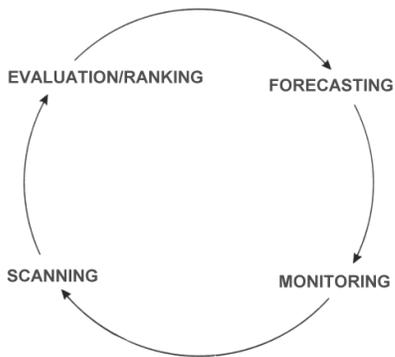
## 2.1 El entorno general de la empresa

- La información del entorno externo agrega componentes importantes a la planificación a largo plazo.
- Primero, identifica temas nuevos y potencialmente cruciales que deben agregarse a los identificados y rastreados durante el monitoreo.
- En segundo lugar, identifica los posibles desarrollos que deben usarse para ajustar los pronósticos de los problemas internos derivados de los pronósticos, específicamente, los eventos sorpresa que se usan en el análisis de impacto de políticas o técnicas como la dinámica de sistemas probabilísticos y en otros métodos rigurosos de pronóstico utilizados en los tradicionales planificación a largo plazo.

- Los modelos de planificación, la planificación a largo plazo y la exploración ambiental, pueden fusionarse.
- El modelo interrelacionado, *proceso de planificación estratégica*, consta de seis etapas identificables: exploración ambiental, evaluación de problemas, previsión, establecimiento de objetivos, implementación y seguimiento.



- El modelo fusionado, permite que la información del entorno externo en forma de desarrollos emergentes ingrese al sistema de planificación tradicionalmente enfocado hacia adentro, mejorando así la efectividad general de la planificación de una organización.
  - Más específicamente, permite la identificación de problemas y tendencias que deben utilizarse para modificar los problemas internos derivados durante el seguimiento.



**EVALUATION/RANKING**

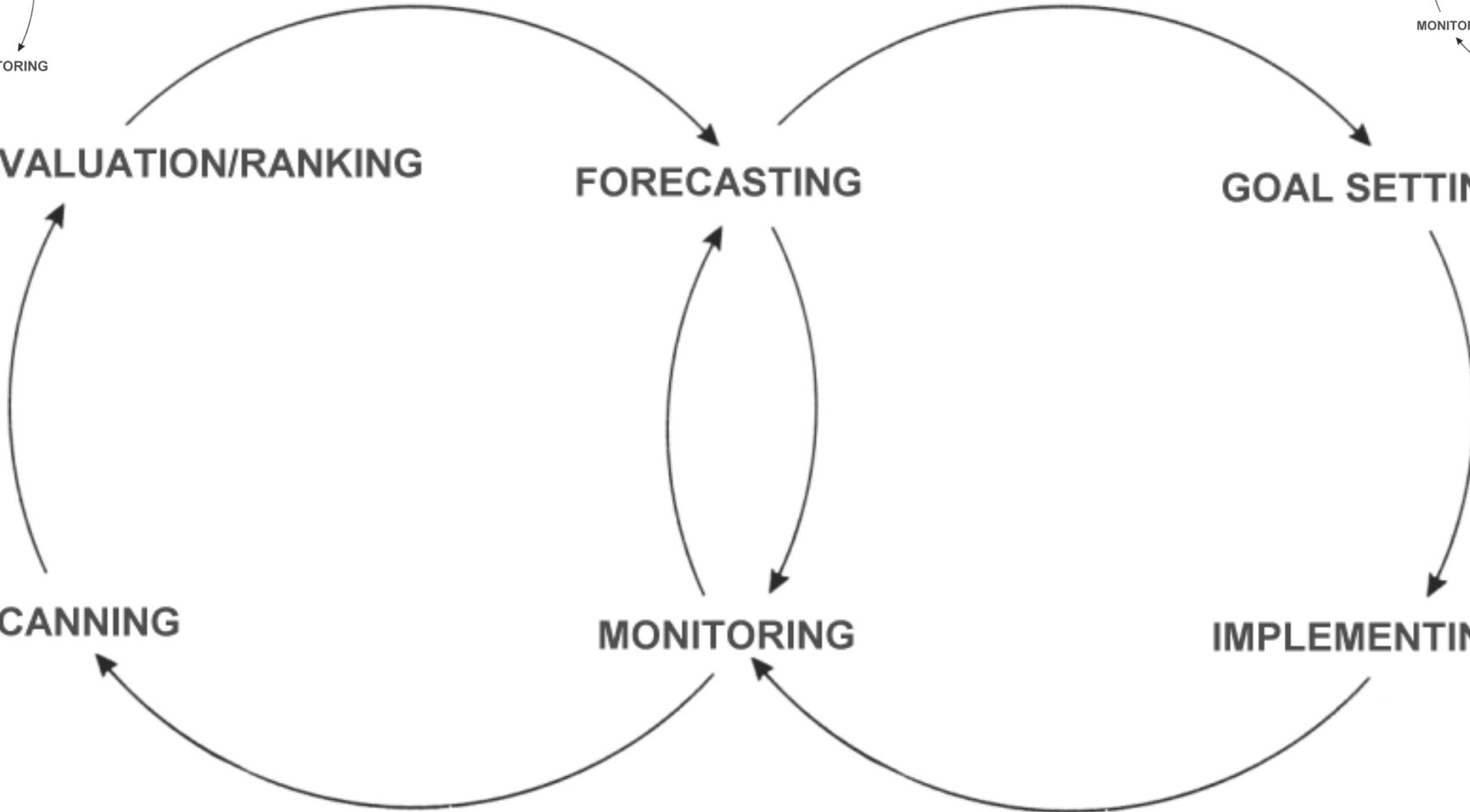
**FORECASTING**

**GOAL SETTING**

**SCANNING**

**MONITORING**

**IMPLEMENTING**



- El argumento para combinar estos dos modelos se hace evidente cuando se contrastan el futuro que le sucede *a la organización* y el futuro que sucede *para la organización*.
- En el futuro que le sucede a la organización (el típico futuro "planificado"), no se anticipan nuevos desarrollos antes de que se abran paso a encabezar la agenda, exigiendo la gestión de crisis y las últimas técnicas de extinción de problemas.
  - En ese futuro, los temas suelen ser definidos por otros cuyos intereses no necesariamente incluyen los de la organización o su objeto. No solo no se anticipan las amenazas del entorno externo lo antes posible; las oportunidades clave se perderán o su valor disminuirá.

- En el futuro que pasa para la organización (el futuro "estratégico"), el liderazgo administrativo está más enfocado en la prevención de problemas y menos en el combate de problemas.
  - Se puede ejercer un juicio más cuidadoso en la asignación ordenada y eficiente de los recursos. La gerencia aún tendrá que lidiar con acontecimientos imprevistos, pero probablemente serán cada vez menos traumáticos. De este modo, las organizaciones podrán cumplir su misión con mayor confianza y coherencia porque se verán interrumpidas por menos y más pequeños ejercicios de lucha contra imprevistos.

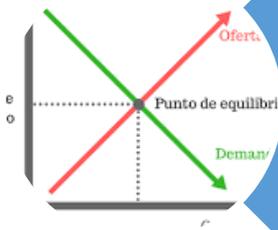
## 2.2 El análisis del entorno general de la empresa

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas

## .. 2.2 El análisis del entorno general de la empresa

- El análisis del entorno general, también conocido como **macroentorno**, consiste en identificar y evaluar aquellos factores externos que pueden influir en la actividad de una empresa.

Estos factores, al ser de carácter general, afectan a todas las organizaciones de un sector o región determinada.



# 1. Fuerzas Económicas

Las fuerzas económicas son factores que inciden directamente en el poder adquisitivo de los consumidores y en los costos de producción de las empresas.

**Ciclos económicos:** Las fases de expansión y contracción de la economía influyen en la demanda de productos y servicios.

**Tasas de interés:** Afectan el costo del financiamiento y las decisiones de inversión.

**Inflación:** Erosión del poder adquisitivo y aumento de los costos.

**Tipo de cambio:** Impacta en las empresas que operan en mercados internacionales.

**PIB:** El Producto Interno Bruto refleja el nivel de actividad económica de un país.



## 2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Este grupo de fuerzas se refiere a los aspectos sociales, culturales y demográficos que influyen en los gustos, preferencias y comportamientos de los consumidores.

**Estructura de la población:** Edad, sexo, nivel educativo, distribución geográfica.

**Tendencias demográficas:** Natalidad, mortalidad, migración.

**Estilos de vida:** Valores, actitudes, hábitos de consumo.

**Conciencia ambiental:** Preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad.

**Diversidad cultural:** La creciente diversidad cultural influye en los productos y servicios demandados.



### 3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Las decisiones políticas y las regulaciones gubernamentales tienen un impacto significativo en las actividades de las empresas. Algunos factores a considerar son:

**Estabilidad política:** Un entorno político estable fomenta la inversión.

**Políticas fiscales:** Impuestos, subsidios, incentivos fiscales.

**Legislación laboral:** Regulaciones sobre contratación, salarios, seguridad social.

**Legislación ambiental:** Normas sobre protección del medio ambiente.

**Política comercial:** Aranceles, cuotas, acuerdos comerciales.



## 4. Fuerzas Tecnológicas

El avance tecnológico es un motor de cambio constante en los negocios. Las empresas deben estar atentas a las nuevas tecnologías para identificar oportunidades y amenazas. Algunos aspectos a considerar son:

**Innovación tecnológica:** Desarrollo de nuevos productos y procesos.

**Automatización:** Sustitución de la mano de obra por máquinas.

**Digitalización:** Transformación de los negocios a través de las tecnologías digitales.

**Internet de las cosas:** Conexión de dispositivos a Internet.

**Inteligencia artificial:** Automatización de tareas y toma de decisiones.



## 5. Fuerzas Competitivas (Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter)

Si bien no forma parte estrictamente del entorno general, el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta fundamental para analizar el entorno competitivo de una empresa. Este modelo identifica cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia en una industria:

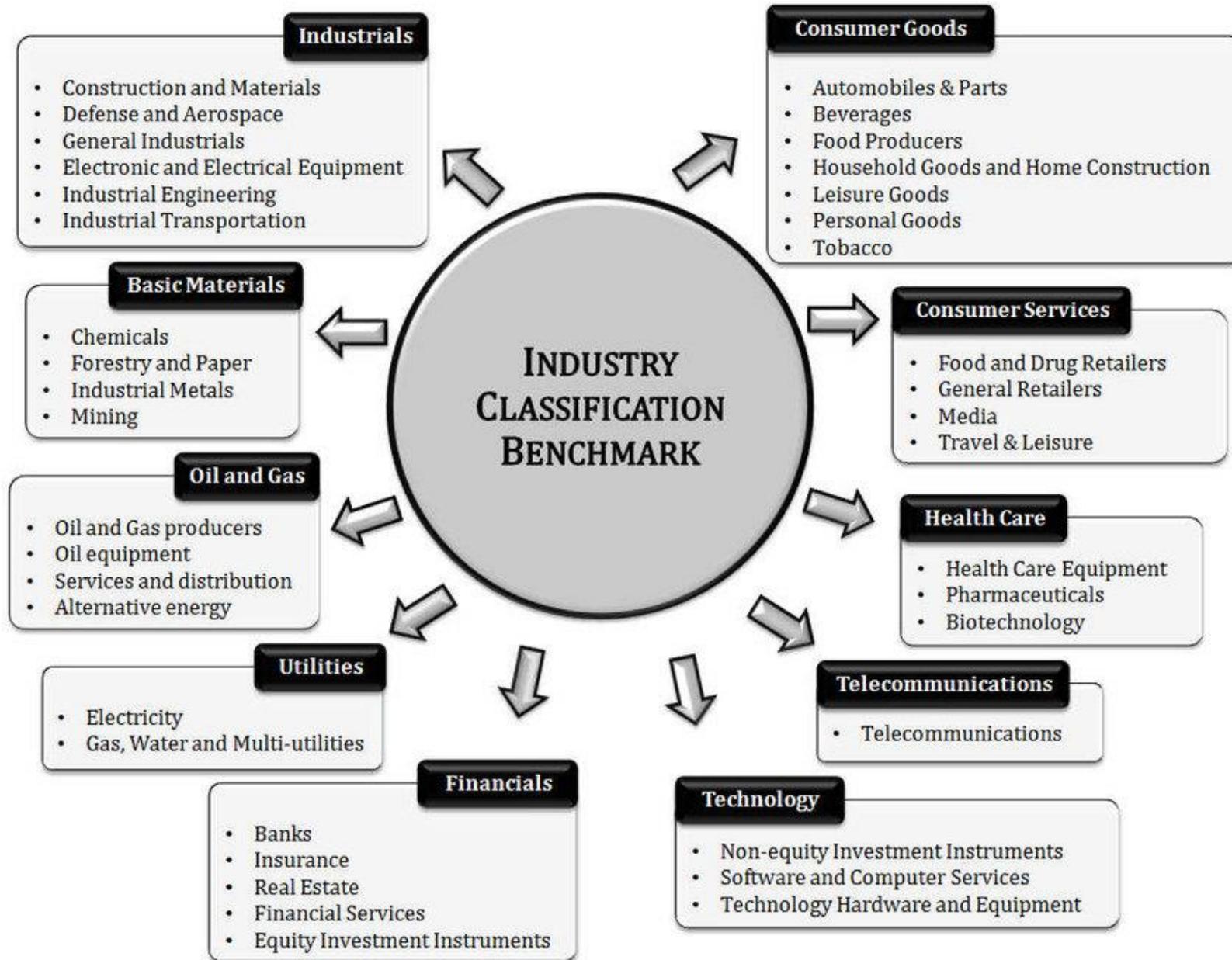
**Amenaza de nuevos entrantes:** La facilidad con la que nuevas empresas pueden entrar en el mercado.

**Poder de negociación de los proveedores:** La capacidad de los proveedores para influir en los precios.

**Poder de negociación de los compradores:** La capacidad de los compradores para negociar precios más bajos.

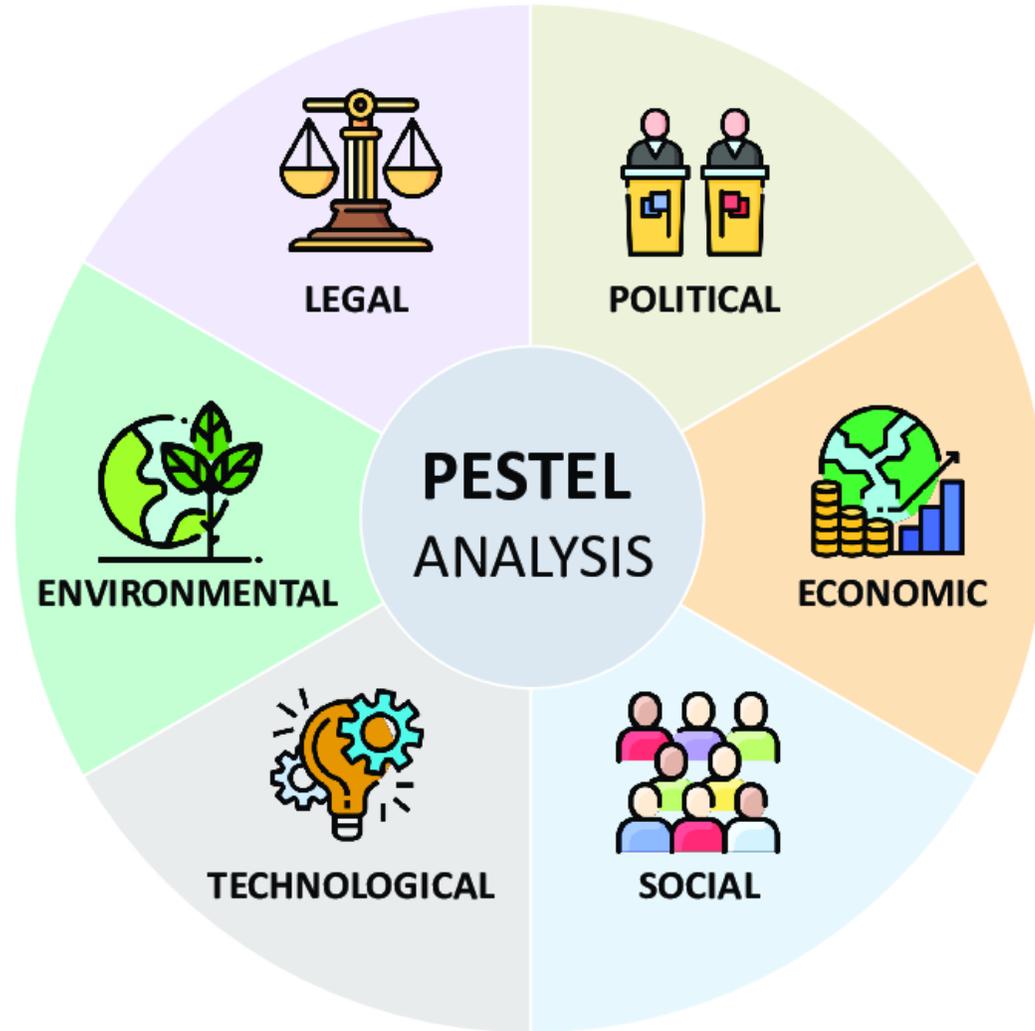
**Amenaza de productos sustitutos:** La existencia de productos o servicios que pueden satisfacer las mismas necesidades.

**Rivalidad entre los competidores existentes:** La intensidad de la competencia entre las empresas establecidas.



## 2.3 Técnicas de análisis del entorno:

- Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico (PEST),
- Matriz de Factores Externo (MEFE),
- Perfil Competitivo



# Matriz EFE

- La matriz EFE es una herramienta de evaluación de factores externos y es una forma de organizar toda la información que pueda afectar de manera externa a una empresa u organización.
- Se colocan los aspectos socioculturales, ambientales, tecnológicos e incluso políticos que intervengan en todos los procesos de una empresa.

## ¿Para qué sirve la matriz EFE?

- Permite reconocer las oportunidades para la empresa y las amenazas que se observan sobre ella.
  - Para el área de oportunidades, es una forma de medir qué tanto provecho estás obteniendo de ellas;
  - Para las amenazas, es una manera de ser consciente de aquellas a las que necesitas poner más atención.
- Reconocer esta información permitirá crear estrategias eficaces para que la organización crezca y que se pueda estar preparado para gestionar o solventar las amenazas.

## ¿Cómo hacer una matriz EFE?

1. Realizar la tabla para organizar la matriz EFE.
2. Añadir las oportunidades y amenazas.
3. Asignar un valor a la importancia de cada oportunidad y amenaza.
4. Asignar un valor a la respuesta a cada oportunidad y amenaza.
5. Llenar la casilla de "Valor".
6. Obtener el resultado de la matriz EFE.

1

Crear cuatro columnas.

En la primera escribir "Factores externos",

En la segunda "Importancia",

En la siguiente "Calificación" y

finalmente "Valor".

De manera horizontal, dejar la parte superior para las "Oportunidades" y la parte inferior para las "Amenazas".

| Factores externos | Importancia | Calificación | Valor |
|-------------------|-------------|--------------|-------|
| Oportunidades     |             |              |       |
|                   |             |              |       |
|                   |             |              |       |
|                   |             |              |       |
|                   |             |              |       |
| Amenazas          |             |              |       |
|                   |             |              |       |
|                   |             |              |       |
|                   |             |              |       |
|                   |             |              |       |
| Total             |             |              |       |

2. Listar las oportunidades y amenazas que puedan afectar a la organización. Es importante que los factores externos se encuentren equilibrados.

| Factores externos                       | Importancia | Calificación | Valor |
|---|-------------|--------------|-------|
| Oportunidades                           |             |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 1 |             |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 2 |             |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 3 |             |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 4 |             |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 5 |             |              |       |
| Amenazas                                |             |              |       |
| Ejemplo de amenaza 1                    |             |              |       |
| Ejemplo de amenaza 2                    |             |              |       |
| Ejemplo de amenaza 3                    |             |              |       |
| Ejemplo de amenaza 4                    |             |              |       |
| Ejemplo de amenaza 5                    |             |              |       |
| Total                                   |             |              |       |

### 3. Asigna un valor a la importancia de cada oportunidad y amenaza

El valor tiene que ir desde el 0.0 (nada importante) hasta el 1.0 (extremadamente importante).

La suma de todos estos valores tiene que dar un total de 1.0, por lo que se tendrá que jerarquizar.

| Factores externos                       | Importancia | Calificación | Valor |
|---|-------------|--------------|-------|
| Oportunidades                           |             |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 1 | .05         |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 2 | .15         |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 3 | .10         |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 4 | .05         |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 5 | .15         |              |       |
| Amenazas                                |             |              |       |
| Ejemplo de amenaza 1                    | .05         |              |       |
| Ejemplo de amenaza 2                    | .30         |              |       |
| Ejemplo de amenaza 3                    | .05         |              |       |
| Ejemplo de amenaza 4                    | .05         |              |       |
| Ejemplo de amenaza 5                    | .05         |              |       |
| Total                                   | 1           |              |       |

4. Asignar a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor. Donde 1 es una mala respuesta y 4 es una excelente respuesta.

La importancia mide el peso de las oportunidades y las amenazas. La calificación valora la eficacia con la que la empresa está lidiando con ellas.

| Factores externos                       | Importancia | Calificación | Valor |
|---|-------------|--------------|-------|
| Oportunidades                           |             |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 1 | .05         | 4            |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 2 | .15         | 4            |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 3 | .10         | 1            |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 4 | .05         | 3            |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 5 | .15         | 1            |       |
| Amenazas                                |             |              |       |
| Ejemplo de amenaza 1                    | .05         | 3            |       |
| Ejemplo de amenaza 2                    | .30         | 1            |       |
| Ejemplo de amenaza 3                    | .05         | 2            |       |
| Ejemplo de amenaza 4                    | .05         | 4            |       |
| Ejemplo de amenaza 5                    | .05         | 1            |       |
| Total                                   | 1           |              |       |

5. Para llenar la columna de "Valor", se tiene que multiplicar la importancia por la calificación que se le haya dado a cada oportunidad y amenaza.

| Factores externos                       | Importancia | Calificación | Valor |
|---|-------------|--------------|-------|
| <b>Oportunidades</b>                    |             |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 1 | .05         | 4            | 0.2   |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 2 | .15         | 4            | 0.6   |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 3 | .10         | 1            | 0.1   |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 4 | .05         | 3            | .15   |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 5 | .15         | 1            | .15   |
| <b>Amenazas</b>                         |             |              |       |
| Ejemplo de amenaza 1                    | .05         | 3            | .15   |
| Ejemplo de amenaza 2                    | .30         | 1            | .30   |
| Ejemplo de amenaza 3                    | .05         | 2            | .10   |
| Ejemplo de amenaza 4                    | .05         | 4            | .2    |
| Ejemplo de amenaza 5                    | .05         | 1            | .05   |
| Total                                   | 1           |              |       |

6. Obtener el resultado de la matriz EFE. Se suman todas las cifras de la columna de Valor. El resultado es el valor promedio ponderado y un 4.0 indica que la empresa está respondiendo con eficacia a las amenazas y oportunidades, mientras que un 1.0 indica que no están aprovechando las oportunidades ni respondiendo a las amenazas.

| Factores externos                       | Importancia | Calificación | Valor |
|---|-------------|--------------|-------|
| <b>Oportunidades</b>                    |             |              |       |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 1 | .05         | 4            | 0.2   |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 2 | .15         | 4            | 0.6   |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 3 | .10         | 1            | 0.1   |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 4 | .05         | 3            | .15   |
| Ejemplo de oportunidad de crecimiento 5 | .15         | 1            | .15   |
| <b>Amenazas</b>                         |             |              |       |
| Ejemplo de amenaza 1                    | .05         | 3            | .15   |
| Ejemplo de amenaza 2                    | .30         | 1            | .30   |
| Ejemplo de amenaza 3                    | .05         | 2            | .10   |
| Ejemplo de amenaza 4                    | .05         | 4            | .2    |
| Ejemplo de amenaza 5                    | .05         | 1            | .05   |
| Total                                   | 1           |              | 2     |

# Matriz EFE para la empresa avícola Pilgrim's Pride

| FACTORES EXTERNOS CLAVE  | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIONES PONDERADAS |
|--|-------------|---------------|-------------------------|
| <b><i>Oportunidades</i></b>  |             |               |                         |
| 1. La demanda por el pollo aumenta un 8% anualmente.                                       | 0.07        | 4             | 0.28                    |
| 2. La demanda por la comida preparada aumenta un 10% anualmente.                           | 0.08        | 4             | 0.32                    |
| 3. La exportación de pollo crece un 12% anualmente.  | 0.05        | 3             | 0.15                    |
| 4. La tecnología de empaque ofrece ahorros en costos del 15% anual.                        | 0.03        | 2             | 0.06                    |
| 5. La investigación genética permite que los pollos crezcan un 20% más rápido.             | 0.03        | 2             | 0.06                    |
| 6. El principal competidor está a la venta por \$1,000 millones.                           | 0.02        | 1             | 0.02                    |
| 7. El pollo cuesta un 40% menos que otros tipos de carne.                                  | 0.05        | 3             | 0.15                    |
| 8. Hay nuevos tratamientos para reducir la salmonela en los pollos.                        | 0.04        | 2             | 0.08                    |
| 9. Las nuevas leyes respecto a los trabajadores inmigrantes ayudan a la industria.         | 0.03        | 4             | 0.12                    |
| <b><i>Amenazas</i></b>   |             |               |                         |
| 10. La reputación de la industria del pollo no es buena por el estado en que se encuentra. | 0.05        | 3             | 0.15                    |
| 11. El competidor principal aumentó un 30% sus gastos de publicidad.                       | 0.06        | 1             | 0.06                    |
| 12. Creciente regulación gubernamental de la industria.                                    | 0.04        | 2             | 0.08                    |
| 13. El miedo a la salmonelosis surge con frecuencia.                                       | 0.06        | 2             | 0.12                    |
| 14. La industria necesita de mucha mano de obra y está sujeta a sindicatos.                | 0.06        | 4             | 0.24                    |
| 15. Las tasas de interés aumentan 1% anualmente.   | 0.04        | 2             | 0.08                    |
| 16. Las condiciones de sequía aumentan los precios del grano.                              | 0.05        | 2             | 0.10                    |
| 17. Las principales compañías rivales están más integradas.                                | 0.07        | 2             | 0.14                    |
| 18. El problema de la inmigración ilegal es una plaga para la empresa.                     | 0.09        | 3             | 0.27                    |
| 19. La industria tiene márgenes de utilidades de menos del 3%.                             | 0.08        | 1             | 0.08                    |
| <b>Total</b>   | <b>1.00</b> |               | <b>2.56</b>             |

## Puesto de jugo de naranja

| Factores externos  | Importancia | Calificación | Valor       |
|--|-------------|--------------|-------------|
| Oportunidades  |             |              |             |
| Aceptar diferentes métodos de pago                             | .11         | 4            | 0.44        |
| Hacer alianzas con las plataformas de delivery digital         | .04         | 4            | 0.16        |
| Mayor demanda por temporada                                    | .22         | 4            | 0.88        |
| Necesidad del consumidor por bebidas nutritivas                | .1          | 1            | .1          |
| Apoyo a los negocios locales                                   | .03         | 1            | .03         |
| Amenazas   |             |              |             |
| La recesión económica  | .2          | 1            | .2          |
| Otros puestos de bebidas                                       | .08         | 4            | .32         |
| El valor nutricional de la naranja se reduce cuando se exprime | .07         | 1            | .07         |
| Problemas en la cadena de suministros                          | .13         | 1            | .13         |
| Los consumidores prefieren bebidas embotelladas                | .02         | 4            | .08         |
| <b>Total</b>   | <b>1</b>    |              | <b>2.41</b> |

# Matriz de Perfil Competitivo

- La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.
- Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas.
  - Las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde
    - 4 = fortaleza principal,
    - 3 = fortaleza menor,
    - 2 = debilidad menor y
    - 1 = debilidad principal.

| <i>Factores críticos de éxito</i> | <i>Ponderación</i> | <i>AVON</i>          |                   | <i>L'OREAL</i>       |                   | <i>PROCTER &amp; GAMBLE</i> |                   |
|-----------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|
|                                   |                    | <i>Clasificación</i> | <i>Puntuación</i> | <i>Clasificación</i> | <i>Puntuación</i> | <i>Clasificación</i>        | <i>Puntuación</i> |
| Publicidad                        | 0.20               | 1                    | 0.20              | 4                    | 0.80              | 3                           | 0.60              |
| Calidad de los productos          | 0.10               | 4                    | 0.40              | 4                    | 0.40              | 3                           | 0.30              |
| Competitividad de los precios     | 0.10               | 3                    | 0.30              | 3                    | 0.30              | 4                           | 0.40              |
| Administración                    | 0.10               | 4                    | 0.40              | 3                    | 0.30              | 3                           | 0.30              |
| Posición financiera               | 0.15               | 4                    | 0.60              | 3                    | 0.45              | 3                           | 0.45              |
| Lealtad de los clientes           | 0.10               | 4                    | 0.40              | 4                    | 0.40              | 2                           | 0.20              |
| Expansión global                  | 0.20               | 4                    | 0.80              | 2                    | 0.40              | 2                           | 0.40              |
| Participación de mercado          | <u>0.05</u>        | 1                    | <u>0.05</u>       | 4                    | <u>0.20</u>       | 3                           | <u>0.15</u>       |
| <b>Total</b>                      | <b>1.00</b>        |                      | <b>3.15</b>       |                      | <b>3.25</b>       |                             | <b>2.80</b>       |

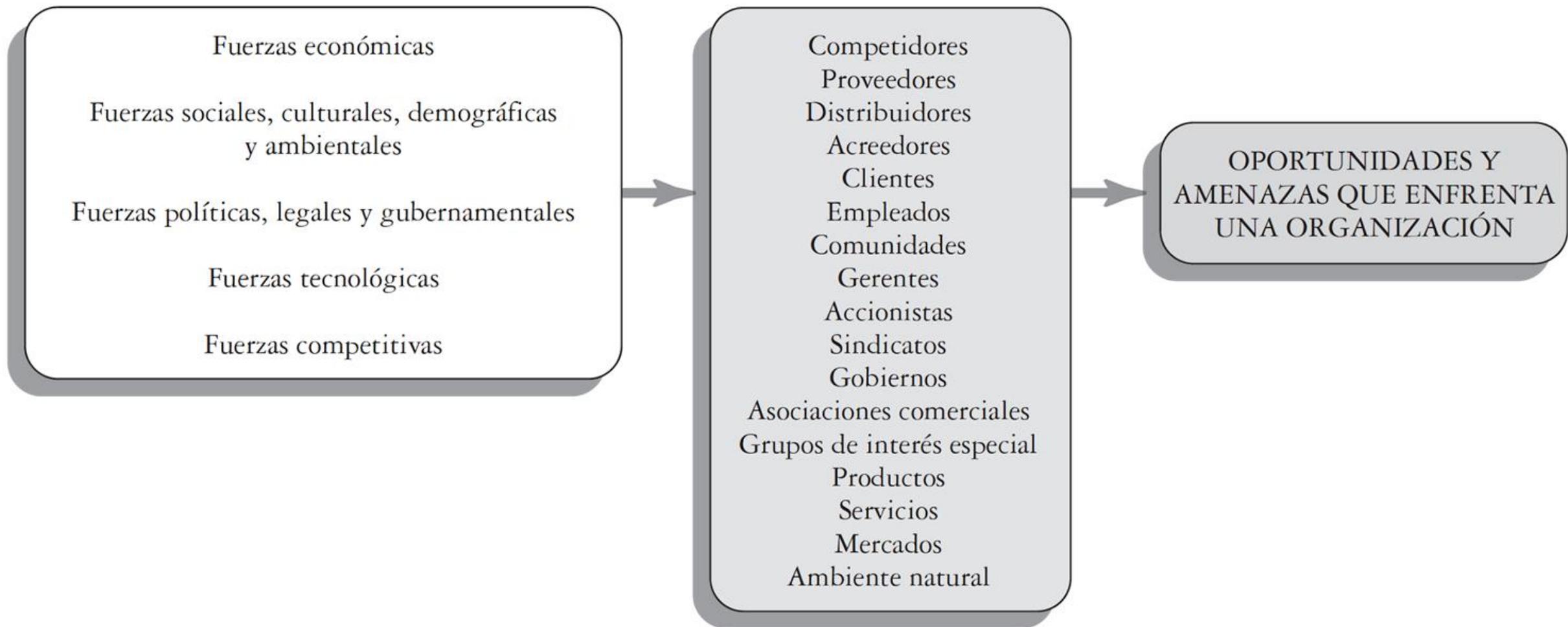
## 2.4 Análisis del entorno específico de la empresa

También conocido como microentorno, se centra en los actores y fuerzas que están en contacto directo con la empresa y que influyen en su desempeño.

### Elementos clave del entorno específico:

- **Clientes:** Sus necesidades, preferencias, poder adquisitivo y comportamiento de compra.
- **Proveedores:** La calidad y disponibilidad de los insumos, el poder de negociación y las relaciones a largo plazo.
- **Competidores:** Las empresas que ofrecen productos o servicios similares, sus fortalezas, debilidades y estrategias.
- **Distribuidores:** Los canales a través de los cuales se distribuyen los productos o servicios.
- **Intermediarios:** Agentes, mayoristas, minoristas que facilitan la llegada del producto al consumidor final.
- **Grupos de interés:** Accionistas, empleados, gobierno, comunidades locales, medios de comunicación.

## Relaciones de las fuerzas externas clave con la organización



# ¿Por qué es importante analizar el entorno específico?

- **Identificar oportunidades:** Permite identificar nuevas oportunidades de negocio y nichos de mercado.
- **Minimizar riesgos:** Ayuda a anticipar posibles amenazas y a desarrollar estrategias para mitigarlas.
- **Tomar decisiones estratégicas:** Proporciona información relevante para la toma de decisiones en áreas como marketing, producción y finanzas.

# Herramientas para el análisis del entorno específico

- **Análisis FODA:** Permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- **Cinco fuerzas de Porter:** Ayuda a evaluar la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria.
- **Análisis de la cadena de valor:** Permite identificar las actividades que generan valor y las que pueden ser mejoradas.

## 2.5 Análisis de la estructura de la industria

Busca comprender cómo se configura un sector económico y cuáles son las fuerzas que influyen en la competencia y la rentabilidad de las empresas que lo conforman.

Elementos clave del análisis:

- Número y tamaño de los competidores.
  - ¿Hay muchos competidores pequeños o unos pocos grandes?
- Diferenciación de productos.
  - ¿Los productos son muy similares o están altamente diferenciados?
- Barreras de entrada.
  - ¿Qué tan difícil es para nuevas empresas entrar en el mercado?
- Poder de negociación de los compradores.
  - ¿Cuánto poder tienen los compradores para negociar precios y condiciones?
- Poder de negociación de los proveedores.
  - ¿Cuánto poder tienen los proveedores para fijar precios y condiciones?
- Amenaza de productos sustitutos.
  - ¿Existen productos o servicios que puedan reemplazar a los de la industria?

# Modelo de las cinco fuerzas de Porter

- Michael Porter desarrolló un modelo que ayuda a analizar la estructura de una industria y a identificar las fuerzas competitivas que influyen en la



## 2.6 Análisis de la competitividad y ventaja competitiva (Porter)



El análisis de la competitividad se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con sus competidores.

- La ventaja competitiva es aquello que diferencia a una empresa de las demás y le permite obtener un mejor desempeño.

### Tipos de ventaja competitiva:

- **Ventaja en costos:** La empresa produce a un costo más bajo que sus competidores.
- **Ventaja en diferenciación:** La empresa ofrece un producto o servicio único y superior.
- **Enfoque:** La empresa se concentra en un segmento de mercado específico.

## 2.7 Pronóstico del ambiente

- Los pronósticos son suposiciones informadas acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros.
- Pronosticar es una actividad compleja a causa de factores como la innovación tecnológica, cambios culturales, nuevos productos, servicios mejorados, competidores más fuertes, cambios en las prioridades gubernamentales, valores sociales en constante cambio, condiciones económicas inestables y sucesos imprevistos.
- Los gerentes a menudo deben valerse de pronósticos publicados para identificar eficazmente las oportunidades y amenazas externas clave.

# ...Pronosticos

- Cada momento de nuestra vida diaria, todos hacemos pronósticos implícitos.
- Un sitio Web recomendable para pronósticos industriales es [finance.yahoo.com](http://finance.yahoo.com)
- La mayoría de las organizaciones pronostican cada año sus ingresos y utilidades, su participación de mercado o la lealtad de los clientes en áreas locales.

# Clasificación de herramientas de pronóstico

## Según su naturaleza

### • Técnicas cuantitativas.

Son los más apropiados cuando los datos históricos se encuentran disponibles y cuando se espera que las relaciones entre las variables clave sigan siendo las mismas en el futuro.

- Series de tiempo: Analizan datos históricos para identificar patrones y tendencias.
- Regresión: Establece relaciones entre variables para predecir el valor de una variable dependiente. La regresión lineal se basa en la suposición de que el futuro será igual que el pasado, lo cual, por supuesto, jamás ocurre.
- Simulación: Utiliza modelos matemáticos para simular diferentes escenarios y evaluar sus posibles resultados.

Conforme las relaciones históricas se vuelven menos estables, los pronósticos cuantitativos resultan menos precisos.

# Técnicas cualitativas.

Se basan en el juicio de expertos y en la experiencia. Son útiles cuando hay poca información histórica o cuando se trata de predecir eventos futuros inciertos.

- Método Delphi: Consiste en consultar a un panel de expertos de forma iterativa para obtener un consenso sobre un tema.
- Juicio de expertos: Se basa en la opinión de expertos en un campo específico.

# Según su complejidad:

- **Métodos simples**

Promedios móviles, suavización exponencial.

Son fáciles de implementar y requieren pocos datos.

- **Métodos avanzados**

Regresión múltiple, modelos ARIMA, redes neuronales.

Requieren más datos y conocimientos estadísticos

# Ejemplos de Herramientas de Pronóstico

- **Hojas de cálculo:** Excel es una herramienta muy utilizada para realizar pronósticos simples.
- **Software estadístico:** SPSS, SAS, R. Ofrecen una amplia gama de herramientas para el análisis de datos y la creación de modelos de pronóstico.
- **Herramientas de inteligencia empresarial:** Power BI, Tableau. Permiten visualizar y analizar grandes cantidades de datos de manera interactiva.
- **Plataformas de machine learning:** Google Cloud AI, Amazon SageMaker. Utilizan algoritmos de aprendizaje automático para crear modelos de pronóstico más sofisticados.

# Evaluación

|        |       |             |           |                         |                |        |      |
|--------|-------|-------------|-----------|-------------------------|----------------|--------|------|
| Firmas | Libro | Matriz MEFE | Matriz PC | Estructura<br>Industria | Competitividad | Diario | Suma |
| 10     | 10    | 20          | 20        | 10                      | 10             | 20     | 100  |