

## **Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas**

### **UNIDAD II**

- La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía.
- **La meta** es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales.

## - **¿Qué son las oportunidades?**

Surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más rentable.

## - **¿Qué son las amenazas?**

Se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía.

- **Definición de la industria**

Se puede definir como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes.

**Competidores.** Son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas del cliente

## **Punto de partida del análisis externo.**

Identificar la industria en la que compite una compañía.



- **Industria.** Grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí.
- **Sector.** Grupo de industrias muy relacionadas.
- **Segmentos de mercado.** Diversos grupos de clientes de un mercado que se pueden diferenciar entre sí con base en sus diferentes atributos y demandas específicas.
- **Grupos estratégicos en la industria.** Compañías que siguen un modelo de negocios semejante. Factores:
  - Canales de distribución que usan
  - Segmentos del mercado que atienden
  - Calidad de sus productos
  - Liderazgo tecnológico
  - Servicio a clientes
  - Política de fijación de precios
  - Política de publicidad y promociones



## Las industrias más importantes de México

- Servicios
- Manufacturera
- Tecnología y telecomunicaciones
- Alimentos y bebidas
- Construcción
- Textiles
- Ropa
- Bienes de consumo duradero
- turismo

- **Sector primario.** Labores o actividades enfocadas en la extracción de recursos provenientes del medio natural. Ejemplos. Los factores de producción que se usan en procesos industriales
- **Sector secundario.** Incluyen empresas y trabajos que transforman materias primas en productos terminados, agregando valor. Ejemplos. Calzado, electrónica, muebles, productos de aseo y bellezas, plásticos, alimentos procesados, ropa automóbiles. Etc.
- **Sector terciario.** Engloba no la producción de bienes, sino la prestación de servicios, consideradas partes blandas de la economía o bienes intangibles. Ejemplos. Servicios privados o públicos, salud, educación, banca, transporte, comunicaciones, entretenimiento, comercio, servicios legales, etc.

- **Sector cuaternario.** Es una subdivisión del sector terciario enfocado a las actividades económicas basadas en labores intelectuales o la economía del conocimiento y no labores repetitivas. Ejemplos, investigación y desarrollo, tecnologías de la información, consultorías, planificación financiera, etc.
- **Sector quinario.** Es otra subdivisión del sector terciario del que hacen parte actividades de creación, reordenación e interpretación de ideas y proyectos. Se enfoca en la toma de decisiones y de él hacen parte labores como oficiales de gobierno, directivos de compañías, directivos de ONG y líderes tecnológicos.

- Analiza los factores que generan ventajas competitivas que permitan que, por ejemplo una marca se consolide como la primera de su campo.
- Se busca identificar las causas de su alta competitividad; en el caso contrario, la idea es analizar las razones de por qué no tienen ventajas competitivas y qué soluciones pueden aplicar al respecto.

- 1) **Condiciones de los factores.** Dotación de recursos, la mano de obra, la infraestructura especializada o la base científica que sustenta la idea comercial.
  
- 2) **Condiciones de la demanda.** Las empresas se verán obligadas a innovar en cada nueva oportunidad y buscarán nuevas alternativas de comercialización de acuerdo a las necesidades del cliente.
  
- 3) **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** La competencia crea un impulso estimulante, para mejorar calidad, estrategias de mercado y procesos de mejora continua.
  
- 4) **Sectores afines y auxiliares.** Es de carácter interno, y se refiere a la competitividad que puede existir entre sus miembros por alcanzar ciertos márgenes de producción.

# Componentes adicionales

- **El gobierno (la dirección).** Se refiere al modelo de gestión de recursos, en una empresa, es la dirección quien decide hasta qué punto apoya elementos como la innovación o la investigación.
  
- **El azar.** Eventos imprevistos capaces de generar discontinuidades y que pueden, por ejemplo, anular ventajas competitivas de nuestros rivales en un mercado y relanzar las nuestras, o viceversa.

# EL MACROAMBIENTE

- **Macroeconómicas**
- **Globales**
- **Tecnológicas**
- **Demográficas**
- **Sociales**
- **Políticas y legales**

# Fuerzas macroeconómicas

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.

## Factores

- Tasa de crecimiento de la economía
- Tasas de interés
- Tipos de cambio de divisas
- Índices de inflación y deflación

# Fuerzas globales

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.

# Fuerzas tecnológicas

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.

# 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.

# Fuerzas sociales

Son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria.

# Fuerzas políticas y legales

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.

# ANÁLISIS DE LOS CICLOS DE VIDA INDUSTRIALES

## Industrias embrionarias

- Es la que empieza a desarrollarse

## Industrias en crecimiento

- En cuanto empieza a tener demanda el producto

## Despliegue de las industrias

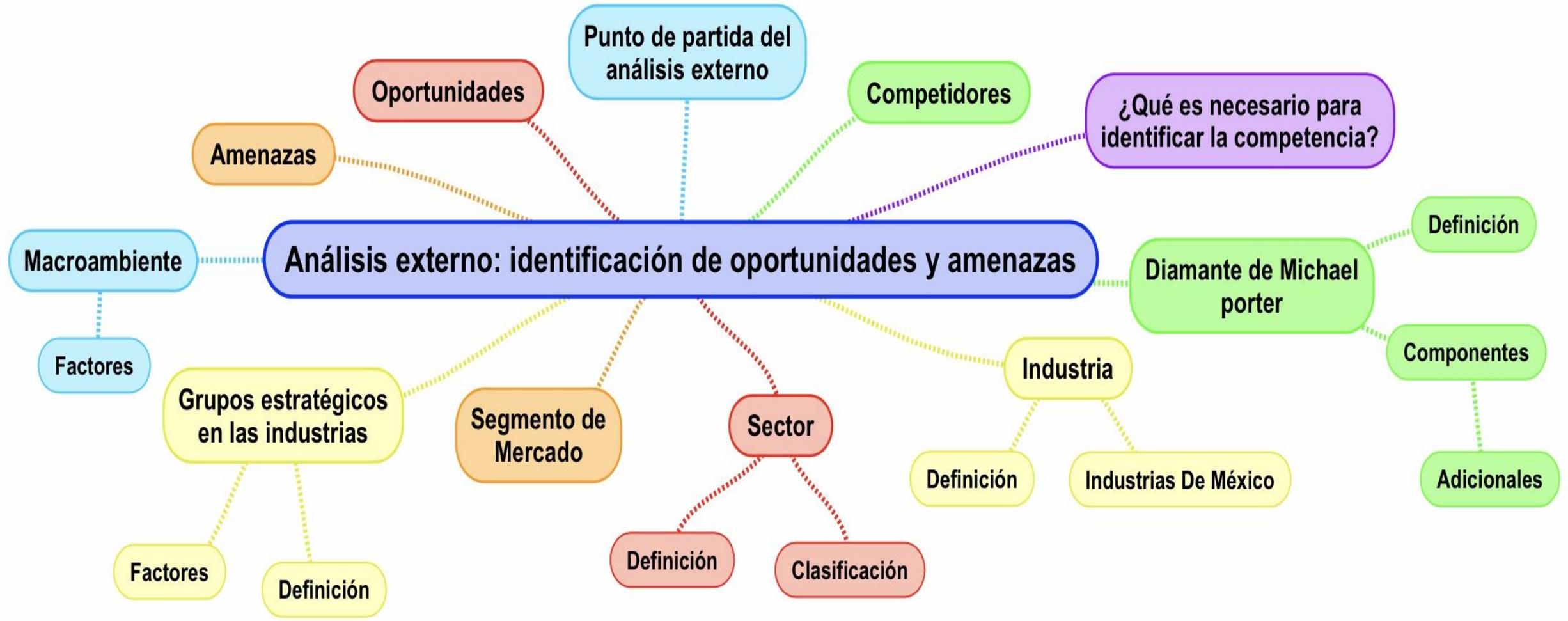
- La demanda se acerca a los niveles de saturación

## Industrias maduras

- El mercado está totalmente saturado, la demanda se limita al reemplazo, y el crecimiento es bajo o cero.

## Industrias en declive

- El crecimiento es negativo por varios motivos (tecnológicos, sociales, demográficos, competencia internacional, entre otros)



# Preguntas de retroalimentación

1. ¿Qué son las oportunidades?
2. ¿Qué son las amenazas?
3. ¿Qué es la industria?
4. ¿Qué es un sector?
5. ¿Qué son los segmentos de mercado?
6. ¿Qué son los competidores?
7. ¿Qué son las fuerzas políticas y legales?
8. ¿Qué son las fuerzas sociales?
9. ¿Qué son las fuerzas tecnológicas?
10. ¿Qué son las fuerzas demográficas?

11. ¿Cuál es el punto de partida del análisis externo?
12. ¿Cuáles son los sectores? Describe cada uno
13. ¿Cuáles son los 4 elementos del diamante de Michael Porter?
14. ¿Cuáles son los 2 elementos adicionales del diamante de Michael Porter?
15. ¿Cuáles son los factores del macroambiente?
16. ¿Cuáles son las industrias mas importantes de México?
17. ¿Cuáles son los factores que se toman en cuenta en los grupos estratégicos en la industria?