

UNIDAD III ANÁLISIS EXTERNO

3.1 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN

Un diagnóstico profundo y juicioso de los ambientes externo e interno de una organización frecuentemente se considera como el primer paso que los administradores deben tomar para diseñar una estrategia que se ajuste bien a la situación de la organización.

Elementos clave del ambiente externo

Todas las organizaciones necesitan tener en cuenta una diversidad de fuerzas y factores que están más allá de sus límites. Los componentes del ambiente externo son fuente tanto de amenazas como de oportunidades para una organización, así que el diagnóstico de la situación actual y futura es una parte importante del proceso de administración estratégica.

1. Demografía de la población
2. Fuerzas socio-culturales
3. Factores legales y regulatorios
4. Ambiente natural y factores ecológicos
5. Factores tecnológicos
6. Condiciones económicas generales
7. Fuerzas globales

3.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO SOBRE LA INDUSTRIA Y LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE.

el pensamiento estratégico se ve alentado por un conjunto de factores que tienden a favorecerlo. Estos factores son los siguientes:

- El pensamiento corporativo surge de la propia necesidad de la gerencia de coordinar las acciones de toda la compañía.
- La misión empresarial con su esencial característica de ser global y ordenadora.
- La función de planeamiento y control.
- La actitud de apertura mental, de reflexión y participación en la toma de decisiones.

El pensamiento estratégico es un proceso dinámico, flexible, que permite y hasta fuerza modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

3.3 FUERZAS COMPETITIVAS QUE SE ENFRENTAN EN LA INDUSTRIA

La herramienta más ampliamente utilizada en el diagnóstico sistemático de las principales presiones competitivas en un mercado es el marco de análisis de cinco fuerzas de Porter.

1. Competencia de vendedores rivales
En el núcleo de un buen análisis de la industria se halla la capacidad de identificar a la industria misma. En ciertos casos, esto puede ser relativamente sencillo, en especial en sectores maduros donde los principales jugadores están bien establecidos y se dispone de fuentes ricas de datos e información.

2. Competencia de nuevos competidores
Los nuevos entrantes a un mercado frecuentemente traen consigo nuevas capacidades de producción, el deseo de establecer un nicho seguro en el mercado, y algunas veces recursos sustanciales. La seriedad de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas existentes al nuevo ingreso.

3. Amenaza de productos sustitutos
Las organizaciones en una industria están sometidas a presiones competitivas por las acciones de organizaciones en una industria adyacente cercana, siempre que los compradores visualicen los productos de las dos industrias como buenos sustitutos.

4. Poder de negociación de proveedores
El hecho de que los proveedores de los miembros de la industria representen una fuerza competitiva débil o fuerte es algo que depende del grado en que los proveedores tengan suficiente poder de negociación para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor.

5. Poder de negociación de consumidores o compradores
El hecho de que los compradores puedan ejercer fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria depende de:
(1) El grado en que los compradores tienen poder de negociación, y
(2) La medida en que los compradores son sensibles al precio.

3.4 FACTORES QUE IMPULSAN EL CAMBIO EN LA INDUSTRIA

• Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria. Las presiones ascendentes o descendentes en el crecimiento de la industria son un impulsor clave del cambio en la industria, que afectan el equilibrio entre la oferta de la industria y la demanda del comprador, la entrada y salida, y el carácter y fuerza de la competencia.

• La creciente globalización. La globalización puede precipitarse por el florecimiento de la demanda de los consumidores en más y más países, y por las acciones de los funcionarios de gobierno en muchos países para reducir las barreras al comercio o para abrir mercados antes cerrados a la competencia extranjera, como está ocurriendo en muchas partes de Europa, América Latina y Asia.

• Los cambios en quien compra el producto y cómo lo usa. Los cambios demográficos de los compradores y las formas en que los productos se utilizan modifican las condiciones de la competencia y las industrias.

• El cambio tecnológico. Los avances en la tecnología pueden causar cambios perturbadores en una industria porque introducen sustitutos que ofrecen a los compradores una combinación irresistible precio/desempeño.

• El surgimiento de nuevas capacidades de la internet y sus aplicaciones. El surgimiento de un servicio de internet de alta velocidad y de la tecnología del protocolo de voz por internet (VoIP por sus siglas en inglés), junto con una serie siempre creciente de aplicaciones de internet, como la internet de las cosas, constituye un caso especial de cambio tecnológico ha sido un gran impulsor de cambio en industria tras industria.

• Innovación del producto y de su marketing. Una corriente continua de innovaciones de producto tiende a modificar el patrón de competencia en una industria, al atraer a más compradores de primera vez, rejuveneciendo el crecimiento de la industria y/o incrementando la diferenciación de productos, con efectos concomitantes en la rivalidad, las amenazas de ingreso y el poder del comprador.

• Entrada o salida de grandes empresas. La entrada de una o más organizaciones del exterior a un mercado geográfico alguna vez dominado por empresas nacionales casi siempre cambia el equilibrio entre la demanda y la oferta, y sacude las condiciones competitivas al haber mayor diversidad.

• Las mejoras en costos y eficiencia en mercados muy cercanos. Los grandes cambios en los costos de los productores sustitutos pueden modificar drásticamente el estado de la competencia al afectar el equilibrio precio/desempeño entre los productos de una industria y el de los bienes sustitutos.

• Los cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales pueden afectar las condiciones competitivas en las industrias en diversas formas.

• El cambio de las preocupaciones, actitudes y estilos de vida en la sociedad. El surgimiento de asuntos sociales y el cambio de actitudes y estilos de vida, pueden ser poderosos instigadores de cambios en la industria.

3.5 POSICIÓN EN EL MERCADO QUE OCUPAN LOS RIVALES

Entender qué organizaciones tienen una fuerte posición y cuáles una débil, es una parte integral del análisis de la estructura competitiva de una industria. La mejor técnica para revelar las posiciones de los competidores en el mercado es el mapeo del grupo estratégico (técnica para mostrar gráficamente las diferentes posiciones de mercado/competitivas que las empresas rivales ocupan en la industria).

El procedimiento para construir un mapa o diagrama de grupo estratégico es bastante directo:

- Identifique las características competitivas que diferencian a las empresas en la industria.
- Grafique las empresas en un diagrama de dos ejes usando pares de estas características diferenciadoras.
- Asigne empresas que ocupan más o menos la misma ubicación en el mapa al mismo grupo estratégico.
- Dibuje círculos alrededor de cada grupo estratégico, haciéndolos proporcionales al tamaño de la participación del grupo en los ingresos de ventas totales de la industria.

Necesitan observarse varios lineamientos para crear los diagramas de grupo estratégico. Primero, las dos variables seleccionadas como ejes para el diagrama no deben estar altamente correlacionadas.

Segundo, las variables elegidas como ejes del diagrama deben reflejar enfoques claves ofrecer valor a los consumidores y exponer las grandes diferencias en la forma en que los rivales se ubican por sí mismos para competir en el mercado.

Tercero, las variables usadas como ejes no tienen que ser cuantitativas o continuas más bien, pueden ser variables discretas, definidas en términos de distintas clases y combinaciones.

En cuarto lugar, dibujar el tamaño de los círculos en el diagrama para que sean proporcionales a las ventas combinadas de las empresas en cada grupo estratégico permite que el diagrama refleje el tamaño relativo de cada grupo estratégico.

Por último, si se pueden usar más de dos buenas variables como ejes en el diagrama, entonces sería conveniente dibujar varios diagramas para tener diferentes visiones de las relaciones entre las posiciones competitivas en la estructura de la industria; no hay necesariamente un mejor diagrama para representar la forma en que las empresas en competencia están ubicadas.

3.6 ACCIONES ESTRATÉGICAS QUE PUEDEN EMPRENDER LOS RIVALES

Un indicador de los tipos de acciones que es probable que un rival haga es su desempeño financiero-bajo cuánta presión está para mejorar. Es probable que los rivales con un buen desempeño financiero sigan con su estrategia actual haciendo solo ajustes menores. Sin embargo, es probable que los rivales que muestran un pobre desempeño hagan movimientos estratégicos novedosos.

Hay varias preguntas útiles que los administradores pueden hacerse para ayudarse a predecir las acciones probables de rivales importantes:

1. ¿Qué competidores tienen estrategias que están dando buenos resultados -por lo que es probable que hagan solo ajustes menores?
2. ¿Qué competidores están perdiendo mercado o están luchando en alguna otra forma para tener una buena estrategia -por lo que son fuertes candidatos para ajustar elementos importantes de su estrategia?
3. ¿Qué competidores se encaminan a agrandar su participación en el mercado, y cuáles parecen destinados a perder terreno?
4. ¿Qué competidores es probable que estén entre los líderes de la industria dentro de cinco años? ¿Tienen los competidores que vienen pisando fuerte la ambición y los recursos que se necesitan para superar al líder actual de la industria?
5. ¿Qué rivales tienen urgente necesidad de incrementar sus ventas y su participación en el mercado? ¿Qué opciones estratégicas es más probable que persigan?

6. ¿Qué rivales es probable que ingresen a nuevos mercados geográficos o hagan grandes movimientos para incrementar sustancialmente sus ventas y participación de mercado en una región geográfica particular?

7. ¿Qué rivales son fuertes candidatos para ampliar su oferta de productos y entrar a nuevos segmentos de productos donde actualmente no están presentes?

8. ¿Qué rivales son buenos candidatos para ser adquiridos? ¿Qué rivales pueden estar buscando hacer una adquisición y tienen los recursos financieros necesarios para ese propósito?

3.7 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO

Los factores claves del éxito (FCE) en una industria son aquellos factores que afectan la capacidad de los miembros de dicha industria para sobrevivir y prosperar en el mercado; los elementos particulares de su estrategia, los atributos del producto, sus enfoques operativos, recursos y capacidades competitivas que explican la diferencia entre ser un competidor fuerte y uno débil -y entre utilidades y pérdidas.

Para indicar el significado de los FCE en otra forma, el qué tan bien se miden los elementos de la estrategia de una organización contra los FCE de la industria, determina qué tanto éxito financiero y competitivo tendrá esa organización.

los FCE de una industria se pueden deducir siempre haciendo las mismas tres preguntas:
1. ¿Sobre qué base eligen los compradores de productos de la industria entre las marcas en competencia de los vendedores? En otras palabras, ¿qué atributos y características del servicio del producto son cruciales?
2. Dada la naturaleza de la rivalidad y las fuerzas competitivas que prevalecen en el mercado, ¿qué recursos y capacidades debe tener una organización para tener éxito ante la competencia?
3. ¿Qué deficiencias es casi seguro que pongan a una organización en desventaja?

3.8 POSIBILIDADES DE UTILIDADES ATRACTIVAS

Los factores importantes sobre los cuales se debe basar una conclusión incluyen:

- El potencial de crecimiento de la industria.
- Si la intensidad de las fuerzas competitivas está comprimiendo la rentabilidad de la industria a niveles inferiores a lo deseable.
- Si la rentabilidad de la industria se ve afectada favorable o desfavorablemente por los impulsores de cambio prevalecientes en la industria (es decir, si el potencial de crecimiento de la industria y la competencia parecen destinados a fortalecerse o a debilitarse).
- Si la organización ocupa una posición de mercado más fuerte que sus rivales (haciéndola más capaz de soportar las fuerzas competitivas negativas) y si es probable que esto cambie en el curso de las interacciones competitivas.
- Qué tan bien cumple la estrategia de la organización con los factores claves de éxito de la industria.

Cuando una organización decide que una industria es básicamente atractiva y ofrece buenas oportunidades, se puede presentar un argumento sólido de que debe invertir activamente para aprovechar las oportunidades que ve y mejorar su posición competitiva de largo plazo en el negocio.