



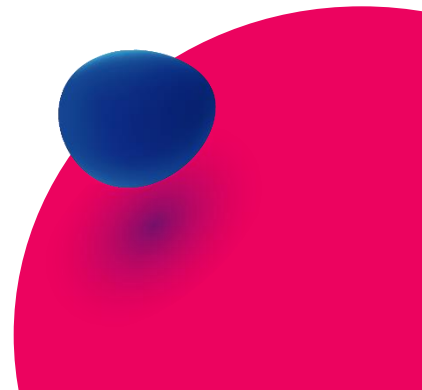
INICIO  
GRABACIÓN



**SANJOSÉ**  
FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR



# GERENCIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA





**SAN JOSÉ**

FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR



## INDICE

**1**

**EVALUACIÓN  
ORGANIZACIONAL EXTERNA**

**2**

**CONCEPTOS**

**3**

**EJEMPLOS APLICADOS**

**4**

**CONCLUSIONES**

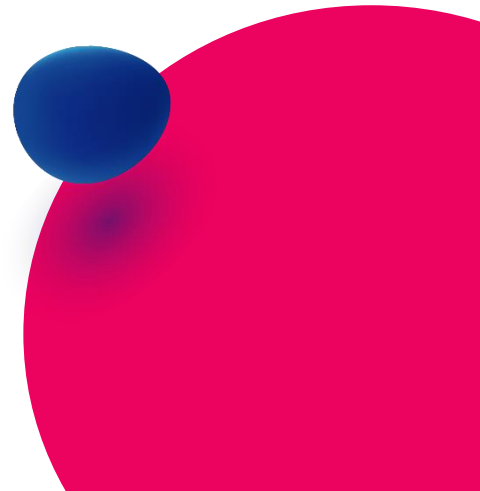


# ANALISIS ORGANIZACIONAL EXTERNO



Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno.

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.



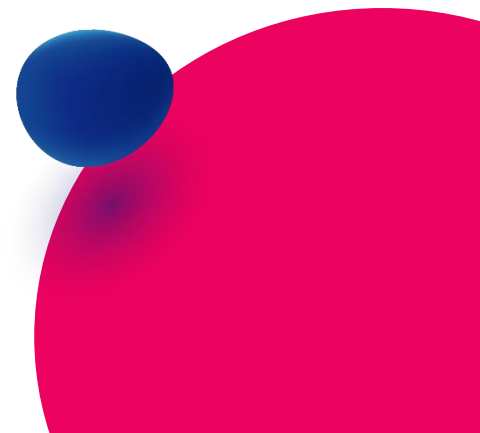
# ANALISIS ORGANIZACIONAL EXTERNO



Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio en que se mueve la empresa nichos que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece.

Debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones.

El gerente debe entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización.

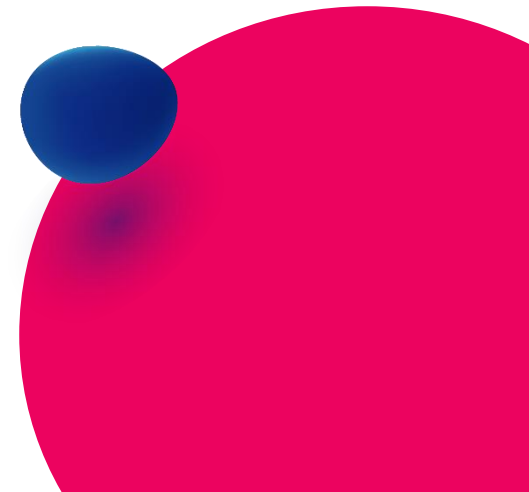


# ANALISIS ORGANIZACIONAL EXTERNO



El factor determinante para el éxito o fracaso de una organización es la habilidad para enfrentar la forma dinámica y acelerada de los desafíos del cambio.

Los cambios del gusto del consumidor, condiciones políticas, estructura del mercado, avances tecnológicos pueden generar crisis no solo en las empresas sino en las industrias.





# ANALISIS ORGANIZACIONAL EXTERNO



Una organización exitosa es aquella que dirige sus capacidades internas en forma tal que pueda satisfacer las demandas externas.

Bibliografía





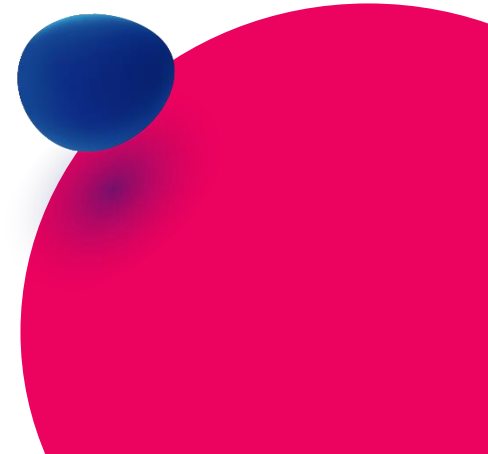
# EXAMEN DEL MEDIO – AUDITORIA EXTERNA



Medio hace referencia a los factores que están fuera de la organización cuyos cambios a través del tiempo condicionan o afectan su comportamiento.

Incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa.

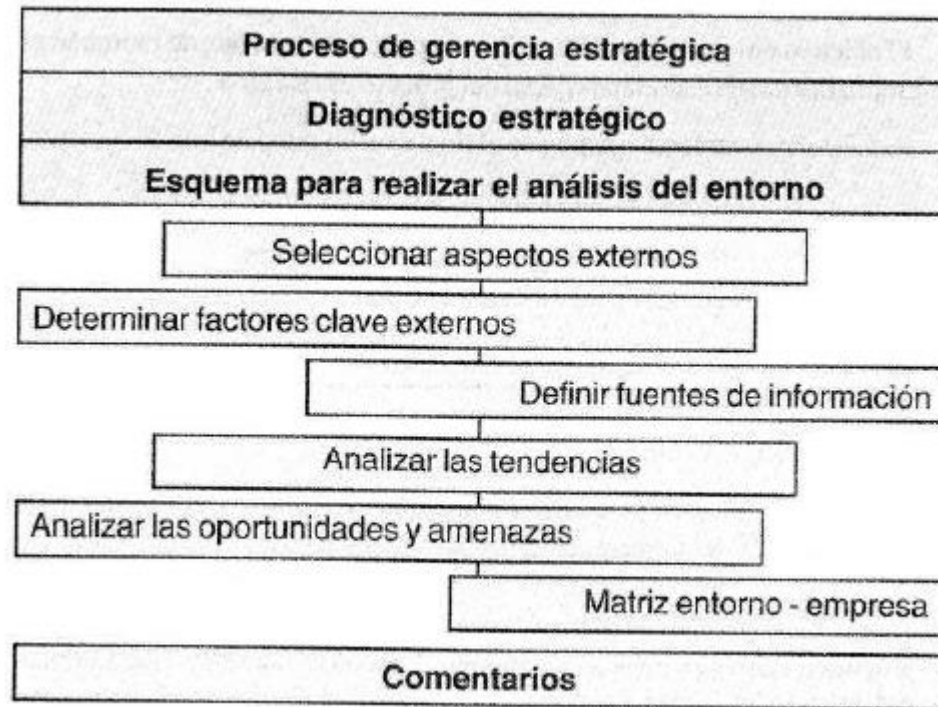
El análisis del entorno le permite a la organización anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovecha los eventos favorables que el entorno plantea.







# EXAMEN DEL MEDIO – AUDITORIA EXTERNA



# EXAMEN DEL MEDIO – AUDITORIA EXTERNA

Se subdivide en 6 áreas claves:

- Factores económicos
- Factores políticos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores competitivos
- Factores Geográficos



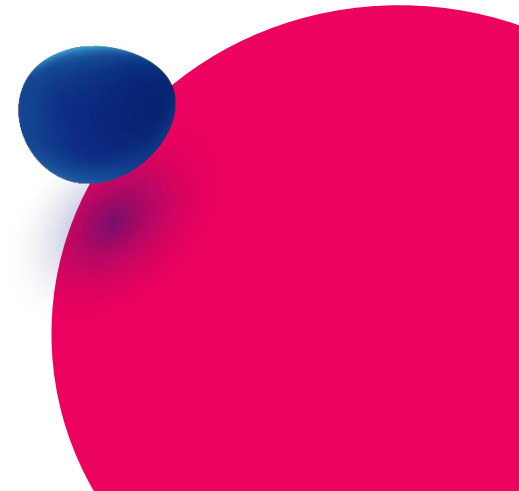


# EXAMEN DEL MEDIO – AUDITORIA EXTERNA

## FACTORES ECONOMICOS

Están relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional

- Producto interno bruto.
- Tasas de interés de captación y colocación
- Disponibilidad de crédito
- Inflación
- Devaluación
- Patrones y cambios en el consumo
- Índice de desempleo
- Balanza cambiaria
- Ingreso per cápita
- Impuestos
- Salario mínimo
- Tamaño de mercado
- Pronósticos económicos
- Políticas monetarias, fiscales y cambiarias.



# EXAMEN DEL MEDIO – AUDITORIA EXTERNA

## FACTORES POLÍTICOS

Se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política ( normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.

- Relaciones internacionales
- Ley tributaria
- Ley laboral
- Reforma financiera
- Actividades terroristas
- Potencial electoral
- Legislación y reformas de tratados internacionales
- Subsidios
- Aranceles.
- Seguro social
- Políticas de inversión
- Leyes de protección del medio ambiente





# EXAMEN DEL MEDIO – AUDITORIA EXTERNA

## FACTORES SOCIALES

Los que afectan el modo de vivir de las personas incluso sus valores, educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura.

- Numero de matrimonios, Numero de personas por hogar, Numero de uniones libres
- Numero de personas separadas, Numero de divorcios
- Numero de nacimientos, Tasa de defunciones, Espera
- Tasa de emigración y migración
- Estilos de vida
- Población total, clases y categorías.
- Religiones, numero de iglesias, población por iglesias.
- Confianza en el gobierno.
- Roles de los sexos, actividad de la mujer, programas s
- Numero de escuelas, colegios y universidades
- Niveles educativos.





# EXAMEN DEL MEDIO – AUDITORIA EXTERNA

## FACTORES TECNOLÓGICOS

Son los relacionados con el desarrollo de las maquinas, herramientas, procesos, materiales, etc.

Los avances tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, modifican las posiciones de los costos competitivos relativos en la industria y vuelven obsoletos los productos y servicios existentes.

Diez tendencias tecnológicas

- Cadena de bloques
- Comercio móvil o M-Commerce
- Teletrabajo y educación a distancia
- Inteligencia Artificial
- Transformación Digital
- FinTech
- Software Development
- Advanced Manufacturing o Industria 4.0



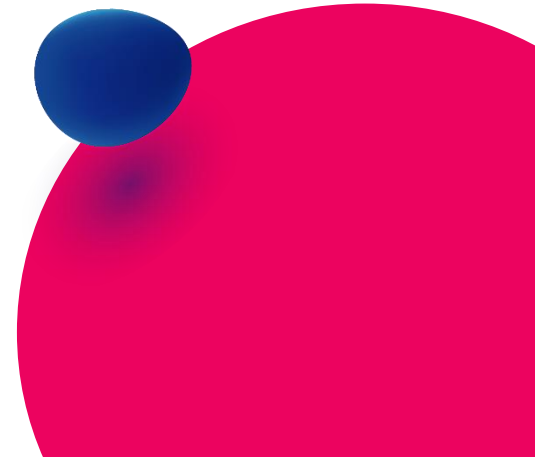
Bibliografía



# EXAMEN DEL MEDIO – AUDITORIA EXTERNA

## FACTORES COMPETITIVOS

Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.



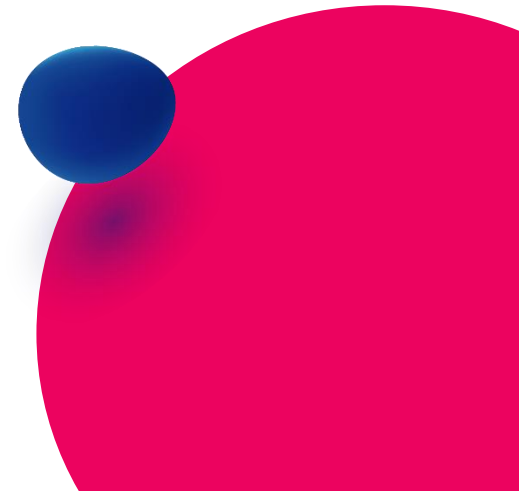




# EXAMEN DEL MEDIO – AUDITORIA EXTERNA

## **FACTORES GEOGRÁFICOS**

Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

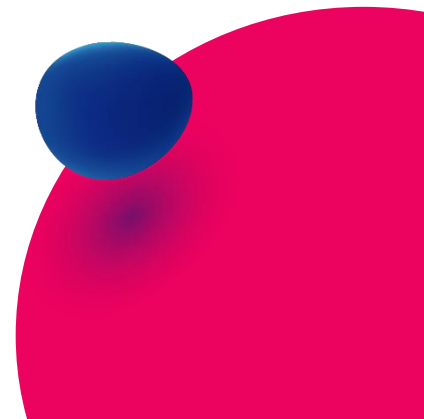




# EXAMEN DEL MEDIO – AUDITORIA EXTERNA

## PREGUNTAS

- Cuales son los aspectos económicos, sociales, culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales que afectan la organización?
- Cuales son las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que debe evaluar la empresa?
- Cuales son las fuentes de información para el análisis de las variables claves externas ?
- Cuales son las tendencias que presentan las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales ?
- Cuales son las amenazas económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales ?
- Cuales son las oportunidades económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales ?
- La empresa evaluada se considera amenazada por su entorno ?
- El entorno de la empresa es favorable para s desarrollo futuro?

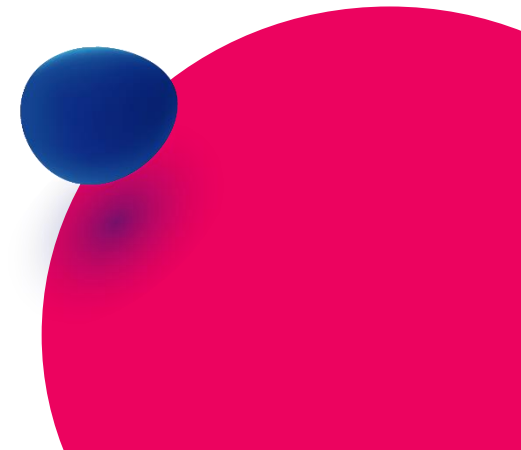


# EXAMEN DEL MEDIO – AUDITORIA EXTERNA



Es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa.

En esta etapa es necesario enumerar todos los eventos tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía. La identificación de estos factores se logra mediante la confirmación de grupos que en sesiones estratégicas analizan y evalúan los factores externos que puedan afectar o favorecer el desempeño de la compañía.







# Como elaborar el POAM

1. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
2. Identificación de oportunidades y amenazas.
3. Creación de un grupo estratégico el cual selecciona las áreas de análisis y sobre cada una realiza una tormenta de ideas.
4. Priorización y calificación de los factores externos.

el grupo califica según su saber las oportunidades y amenazas en el rango de calificación Bajo es una oportunidad o amenaza menor, alta es una oportunidad o amenaza importante; luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

## 5. Calificación del impacto

El grupo indica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en La organización; esta calificación se mide en la escala de alto Medio y bajo.

## 6. Elaboración del POAM

EL POAM permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentara la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto como en el impacto de cada factor Sobre el negocio.



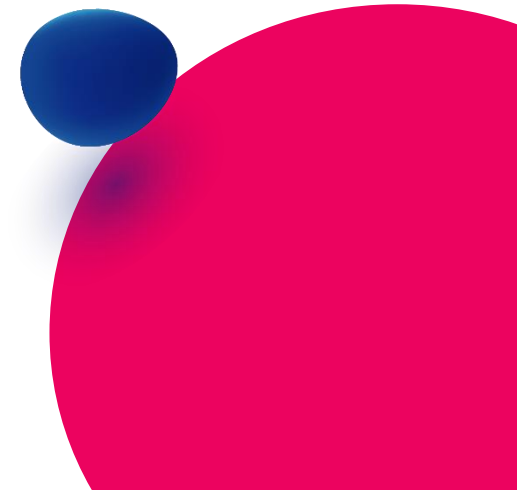
# Como elaborar el POAM

## Perfil de capacidad externa

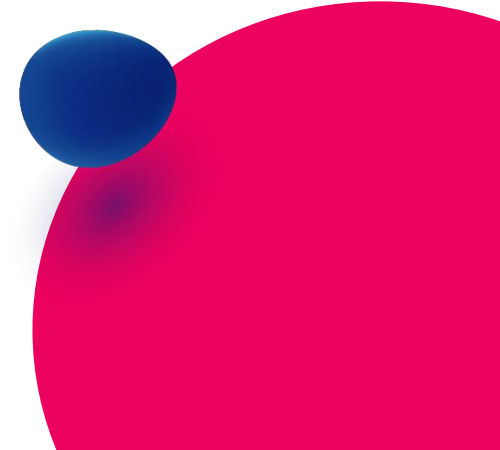
### POAM

#### Cómo hacerlo

- a. Obtenga información sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identifique oportunidades y amenazas, con tormenta de ideas.
- c. Agrupe las oportunidades y amenazas en:
  - Factores económicos.
  - Factores políticos.
  - Factores sociales.
  - Factores tecnológicos.
  - Factores geográficos.
  - Factores competitivos.
- d. Califique y deles prioridad a la oportunidad y la amenaza en la escala:  
Alta-media-baja.
- e. Pondere el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio.
- f. Interprete la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.





[illegible]



# Como elaborar el POAM

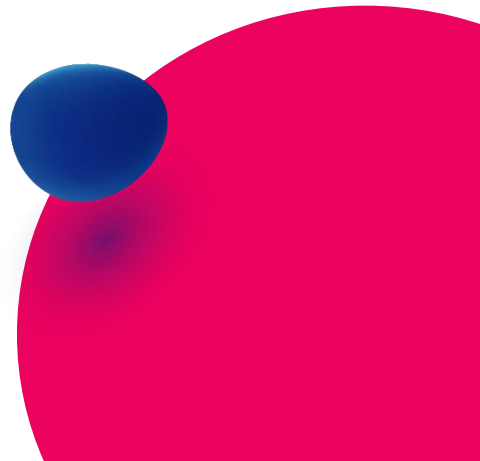
POAM ORGANIZACIÓN INABURO (un ejemplo)											
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO				
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
ECONÓMICOS											
La apertura económica	X						X				
Ley de mercado de valores		X								X	
Ley de modernización		X								X	
Ley de entidades financieras	X						X				
Renegociación de la deuda externa	X						X				
Modelo neoliberal del Gobierno	X							X			
Proceso de integración andina	X							X			
Ley de preferencias arancelarias		X								X	
Estabilidad de política cambiaria	X						X				
Estabilidad de política monetaria	X						X				
Tendencias a reducir la inflación	X						X				
La política laboral (reforma)	X						X				
Dependencia de la economía en ingreso/petróleo				X					X		
Poca diversificación de exportaciones privadas				X					X		
No renegociación de la deuda externa				X					X		
Creación de nuevos impuestos				X					X		
Tendencias al ingreso per capita vital				X			X				
Expectativas de crecimiento real de PIB				X			X				
Política fiscal				X			X				
POLÍTICOS											
Política del país	X										X
Debilitamiento de los dogmas políticos											
Incremento de la responsabilidad pública de los políticos		X									X
Participación más activa de nueva gerencia	X										X
Renovación clase dirigente	X						X				
Incremento de la participación	X						X				
Descoordinación entre los frentes político, económico y social				X					X		
Falta de madurez en la clase política del país				X					X		
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado				X			X				

A = ALTO M = MEDIO B = BAJO

# Como elaborar el POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>SOCIALES</b>									
Paz social	X						X		
No hay discriminación racial	X						X		
Reformas al Sistema de Seguridad Social	X						X		
Estructura socioeconómica, imprecisa	X							X	
Presencia de clase media			X				X		
Liderar proyectos innovadores con impacto social									
Baja en los niveles de desempleo			X				X		
Aumento a la inversión en seguridad	X						X		
Proceso de redistribución de la presencia de balance social			X				X		
Incremento del índice de desempleo				X					X
Incremento del índice delincinencial				X				X	
Crisis de valores				X					X
Incoherencia en los medios de comunicación				X					X
Debilidad estructural en el sistema educativo				X			X		
Política salarial				X				X	
Incremento de migración a las ciudades principales				X					X
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas				X					X
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
Telecomunicaciones	X						X		
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico			X				X		
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo			X				X		
Facilidad de acceso a la tecnología			X				X		
Globalización de la información	X						X		
Comunicaciones deficientes				X			X		
Síndrome de la tecnología						X			X
Velocidad en el desarrollo tecnológico					X		X		
Resistencia a cambios tecnológicos					X		X		

A = ALTO      M = MEDIO      B = BAJO



# Como elaborar el POAM

[illegible]

A = ALTO      M = MEDIO      B = BAJO



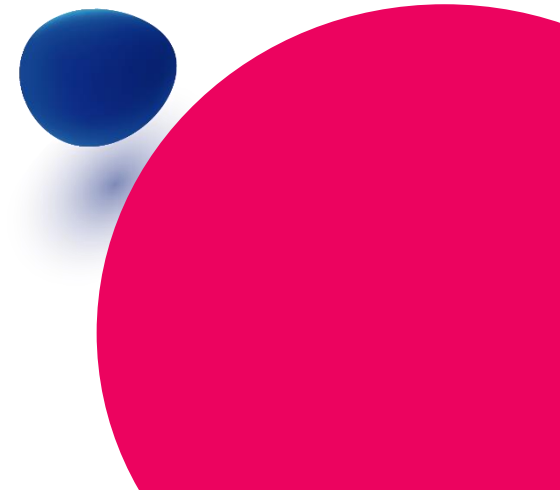
# ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

El análisis de competencia es una parte importante del diagnostico del entorno em su libro *Competitive Analysis; Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Michael Porter se centra en los rivales o competidores de una firma como factores fundamentales para el análisis y auditoria externa que debe realizar una organización.

Una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado.

Porter dice que una estrategia competitiva requiere:

- Análisis estructural de la industria.
- Análisis del competidor
- Análisis de la evolución de la industria.



# ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

METODO DE PORTER



La clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa.



# ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA



## 1. TASA DE CRECIMIENTO POTENCIAL

Las industrias que tienen bajas tasas de crecimiento ofrecen pocas oportunidades de ingreso al mercado de nueva firmas, puesto que lo hacen menos atractivo para inversiones en mercados generalmente maduros.

Las altas tasas de crecimiento ofrecen oportunidades sustanciales y en ocasiones requieren grandes inversiones de capital. Puesto que son visibles, tienen a atraer una actividad competitiva.

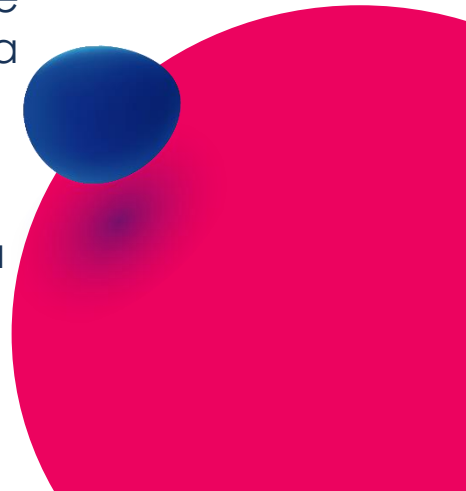
## 2. AMENAZAS DE ENTRADA

¿En que condiciones entraría un nuevo competidor en el mercado de una firma?

En general una firma no entra en un mercado si las barreras de entrada son grande y si se prevé una fuerte reacción competitiva de las Existentes.

Una de las barreras mas importantes esta en los requerimientos Iniciales de capital.

Mientras mas dinero y recursos se requieran para poner a andar una Empresa menor probabilidades hay de que un competidor quiera Entrar.



# ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA



## 3. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

Numero de competidores entre mas competidores mayor rivalidad.

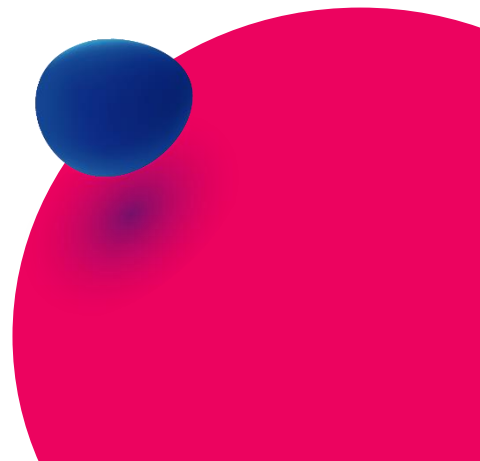
Cuanto mas similares sean las firmas en términos de tamaño, destreza y poder del mercado, la rivalidad tiende a ser mayor.

En la medida de que el crecimiento de la industria vaya mas despacio o empiece a declinar, la presión para mantener la participación de cada firma del mercado es mayor.

Liderazgo gerencial o compromiso personal, esto favorece y consolida la agresividad de una compañía en el mercado.

La revisión de los factores que afectan la intensidad de la rivalidad entre los competidores conduce a la valorización de la competitividad de la industria.

En general cuanto mas intensa sea la competencia, mas difícil será para Nuevas firmas entrar en la industria y para las existentes sobrevivir en ella.



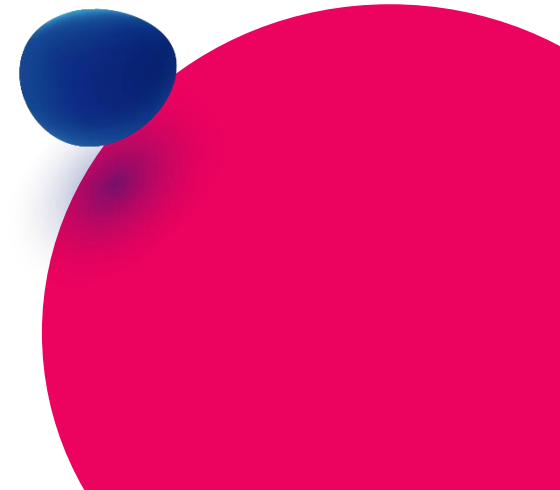


# ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA



## 4. PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Mientras que las empresas compiten entre ellas, gracias a los avances tecnológicos otra firma crea un nuevo producto que puede sustituir al existente.





# ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

## 5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES – CLIENTES

Los caramelos se venden a millones de personas, el comprador no negocia el precio ni los términos de la venta, en cambio los aviones comerciales se venden a un reducido numero de compañías aéreas, que tienen el poder de negociar muchos aspectos de los términos de la venta.

siempre que hay pocos compradores y pocos vendedores, cuando el poder de los compradores va parejo con el de los vendedores, es la habilidad de la firma para negociar y para sacar buenas ventajas lo que suele determinar su éxito.

La revisión del relativo poder de negociación de los compradores para los productos de una industria sirve para estimar el poder de mercado de la firma.

Cuanto mayor poder tengan los compradores, menores serán las ventajas que tengan las firmas vendedoras.





# ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

## 6. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

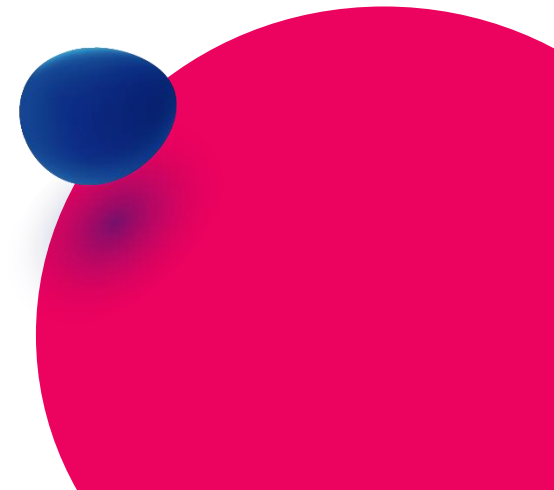
Desde el punto de vista de la firma, a la estimación del poder relativo de negociación de los compradores debe sumársele la estimación del poder relativo de negociación de los proveedores.

Los compradores influyen en los precios y los costos de mercadeo, en tanto que los proveedores, en los costos de producción.

Cuanto menos proveedores haya su poder tiende a ser mayor.

Ejemplo empresas de electricidad

Los clientes deben aceptar el precio y los términos que ofrezca el proveedor.



# ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA



## 7. REFINAMIENTO TECNOLÓGICO DE LA INDUSTRIA

Las empresas establecidas en la industria de la alta tecnología tienen que hacer énfasis en investigación y desarrollo y ofrecer servicios especializados; mientras que las empresas establecidas en industrias de baja tecnología tienen que hacer énfasis en la identificación del producto, mercadeo, reducción de costos y servicios generalizados.

# ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

## 8. INNOVACIÓN

La innovación depende de dos factores:

- Ideas nuevas
- Disposición y capacidad para llevarlas a cabo

El cambio tecnológico suele ser el estímulo primario para la innovación.

Si la tasa de innovación es alta las empresas deben poseer una organización flexible y darle una gran importancia a la investigación y desarrollo y a la planeación estratégica.

Si la tasa de innovación es baja las empresas deben centrarse en las labores de mercadeo, ventas y reducción de costos.





# ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

## 9. CAPACIDAD DIRECTIVA

La calidad de la dirección depende del liderazgo empresarial, de la toma de decisiones oportunas, el acoplamiento del estilo gerencial con las demandas que plantea el entorno.

La revisión de la capacidad empresarial y el nivel de liderazgo de los ejecutivos en la industria permiten apreciar el nivel general de su capacidad directiva.

Hacia el futuro será indispensable cuidar la capacidad competitiva del talento humano de una empresa o sector.





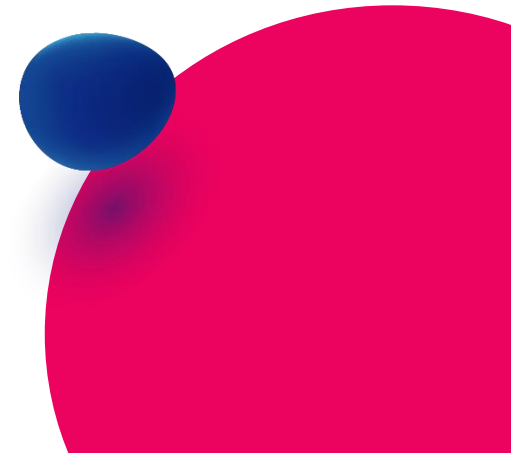
# ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

## 10. PRESENCIA PUBLICA – PODER

La presencia y el protagonismo de una empresa en relación con el gobierno, los gremios y entes comunitarios, mejoran la capacidad negociadora de una industria o sector.

Es indispensable evaluar la imagen publica de la organización, su aceptación en el mercado externo, protagonismo social.

El mundo de hoy obliga a las empresas a orientar sus esfuerzos hacia afuera, a volverse competitivas ante la sociedad.







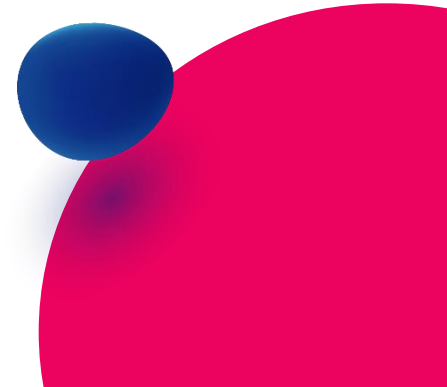
## Análisis de industria

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria.  
 0-3% \_\_\_\_\_ 9-12% \_\_\_\_\_ 18-21% \_\_\_\_\_  
 3-6% \_\_\_\_\_ 12-15% \_\_\_\_\_ > 21% \_\_\_\_\_  
 6-9% \_\_\_\_\_ 15-18% \_\_\_\_\_
2. Posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria.  
 Ausencia de barreras ———— Virtualmente imposible entrar  
 (protección de patente)
3. Intensidad de la competencia entre las firmas.  
 Competitiva al máximo ———— Casi no hay competencia
4. Posibilidades de sustitución del producto.  
 Muchos sustitutos en el mercado ———— No hay sustitutos
5. Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo.  
 Altamente dependiente ———— Virtualmente independiente
6. Los proveedores establecen los términos ———— Las firmas compradoras establecen los términos (término medio, aprox.)



# ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

7. Poder de negociación de compradores y consumidores.  
Los compradores establecen los términos —:—:—:—:—:—:— Las firmas vendedoras establecen los términos (pocos grandes compradores, concentrados)
8. Grado de sofisticación tecnológica de la industria.  
Alto nivel tecnológico —:—:—:—:—:— Nivel tecnológico muy bajo
9. Innovación en la industria.  
Innovación rápida —:—:—:—:—:— Casi no hay innovación
10. Nivel general de la capacidad directiva.  
Muchos ejecutivos capaces —:—:—:—:—:— Muy pocos ejecutivos capaces
11. Presencia pública.  
Mucha presencia pública, capacidad negociadora —:—:—:—:—:— Muy poca presencia pública, introvertida, centrada en la operación

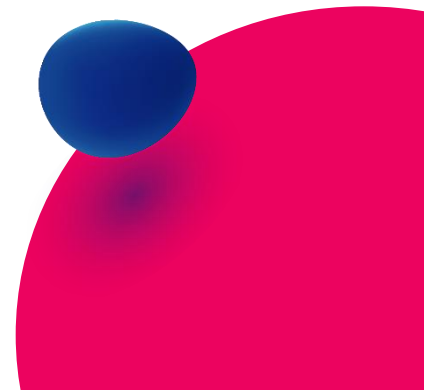




# CASO DE ANALISIS



Bibliografía [https://www.youtube.com/watch?v=\\_gTwAiD-K8U](https://www.youtube.com/watch?v=_gTwAiD-K8U)





# CONCLUSIONES

- El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.
- El factor determinante para el éxito o fracaso de una organización es la habilidad para enfrentar la forma dinámica y acelerada de los desafíos del cambio.
- Una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado.



"TUS ASPIRACIONES SON TUS  
POSIBILIDADES".  
SAMUEL JOHNSON.



**FIN DE  
GRABACIÓN**