

ANÁLISIS EXTERNO

1 | Análisis del macroentorno y microentorno.

1. Conceptualice cada uno de los análisis.
2. Explique cuál es la diferencia entre ellos.
3. Indique los componentes de cada uno de ellos.

2 | Explique las herramientas:

A | Análisis P.E.S.T.E.L.

B | Análisis de las 5 FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER)

C | Matriz de Evolución de Factores Externos (EFE)

- Conceptualice.
- Describa los pasos para confeccionarla.
- Interprete el resultado.

D | Matriz de perfil competitivo (MPC)

- Conceptualice.
- Describa los pasos para confeccionarla.
- Interprete el resultado.

E | Análisis de las 5 FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER)

1. ¿Por qué se estudian las barreras? Explique los factores principales que actúan como barreras.
2. ¿Qué se entiende por costos conjuntos? Ejemplifique (otro que no sea el que brinda el libro)
3. ¿Qué se entiende por precios disuasivos al ingreso? (pág. 34)
4. Explique las principales fuentes de las barreras
5. Explique las diferentes fuerzas competitivas:
 - Competencia directa.
 - Nuevos competidores.
 - productos sustitutos
 - poder de negociación los compradores
 - poder de negociación los proveedores

ANÁLISIS INTERNO

1. Conceptualice: análisis interno.
 2. Cultura organizacional. Conceptualice.
 3. ¿Para qué se utiliza los productos/dimensiones culturales? Enuncie y describa los productos culturales.
 4. Explique las funciones básicas de la:
 - a) GERENCIALES. Relacione las funciones básicas de la gerencia con las etapas de la dirección estratégica.
 - b) Del área de COMERCIALIZACIÓN
 - c) Del área de FINANZAS Y CONTABILIDAD
 - d) Del área de PRODUCCIÓN
 - e) Del área de INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
 5. ¿Cuál es el propósito de un sistema de información para la gerencia?
Reflexione Sobre la frase: “la información es el alma de la empresa “
 6. Matriz de Evolución de Factores Internos (EFI)
 - Conceptualice.
 - Describa los pasos para confeccionarla.
 - Interprete el resultado.
-
1. Explique los tipos de estrategias y sus respectivos indicadores:
 - a) Estrategia de integración vertical
 - b) Estrategias intensivas
 - c) Estrategias de diversificación
 - d) Estrategias defensivas

ANÁLISIS EXTERNO

1 | Análisis del macroentorno y microentorno

a. Conceptualice cada uno de los análisis.

Macroentorno: El macroentorno se refiere al ambiente general en el que una organización opera y está compuesto por factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa. Estos factores suelen ser económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, y afectan a todas las organizaciones en general.

Microentorno: El microentorno, en contraste, está compuesto por factores más específicos que influyen directamente en las operaciones y decisiones de una organización, como los proveedores, clientes, competidores, distribuidores y otros actores cercanos a la empresa. Estas fuerzas tienen un impacto más inmediato y directo sobre la empresa.

b. Explique cuál es la diferencia entre ellos.

La principal diferencia entre el macroentorno y el microentorno radica en su alcance. El macroentorno abarca factores externos de carácter amplio, que afectan de manera indirecta a la empresa (como políticas gubernamentales o cambios en la tecnología), mientras que el microentorno se centra en factores específicos que influyen directamente en las operaciones diarias de la empresa, como competidores y proveedores.

c. Indique los componentes de cada uno de ellos.

Componentes del macroentorno:

- Políticos-legales.
- Económicos.
- Socioculturales.
- Tecnológicos.
- Ambientales.
- Demográficos.

Componentes del microentorno:

- Proveedores.
- Competidores.
- Clientes.
- Grupos de interés.
- Gobierno y reguladores.

2 | Explicación de herramientas

A | Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para analizar el macroentorno de una organización. Evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la empresa. Este análisis permite identificar oportunidades y amenazas derivadas del contexto externo.

Los pasos para confeccionarla son:

1. Identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales relevantes.
2. Evaluar cómo estos factores impactan en la empresa o industria.
3. Determinar oportunidades y amenazas derivadas de cada factor.

El análisis PESTEL permite a la organización adaptar su estrategia a las circunstancias externas, anticipar cambios y aprovechar oportunidades o mitigar amenazas del entorno general.

B | Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas (Porter)

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta para evaluar el entorno competitivo de una industria. Examina cinco fuerzas clave: la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos. Esta herramienta ayuda a comprender la intensidad de la competencia y la rentabilidad potencial de una industria.

Los pasos para confeccionarla son:

1. Identificar cada una de las cinco fuerzas en la industria que se analiza.
2. Evaluar la intensidad de cada fuerza.
3. Determinar la combinación de fuerzas que más impactan en la competitividad y rentabilidad de la empresa.

El análisis de Porter permite a las empresas identificar las áreas donde pueden defenderse mejor de las fuerzas competitivas o donde pueden influir en ellas para mejorar su posición competitiva.

C | Matriz de Evolución de Factores Externos (EFE)

La Matriz EFE es una herramienta que permite a las organizaciones evaluar las oportunidades y amenazas del entorno externo, asignando un peso y calificación a cada factor relevante. Sirve para medir cuán bien una empresa está respondiendo a las influencias externas.

Los pasos para confeccionarla son:

1. Listar los factores externos clave (oportunidades y amenazas).
2. Asignar un peso a cada factor basado en su importancia.
3. Calificar cada factor según el grado en que la empresa está respondiendo a él (1=deficiente, 4=excelente).
4. Multiplicar el peso por la calificación y sumar los resultados.

Al interpretar el resultado nos encontramos que un puntaje bajo sugiere que la empresa no está respondiendo adecuadamente a su entorno externo, mientras que un puntaje alto indica que la empresa está bien posicionada para aprovechar oportunidades y mitigar amenazas.

D | Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta que permite comparar una empresa con sus competidores en términos de fortalezas y debilidades. A través de factores clave de éxito, se pueden identificar las áreas donde una empresa tiene una ventaja competitiva.

Los pasos para confeccionarla son:

1. Identificar los factores clave de éxito de la industria.
2. Asignar un peso a cada factor según su importancia.
3. Calificar a la empresa y a sus competidores en cada factor (1=bajo, 4=alto).
4. Multiplicar el peso por la calificación y sumar los resultados.

Al interpretar el resultado nos encontramos que el puntaje más alto indica cuál de las empresas tiene una posición más fuerte en la industria. Este análisis ayuda a identificar las fortalezas y debilidades competitivas.

E | Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas (Porter)

1. ¿Por qué se estudian las barreras? Explique los factores principales que actúan como barreras.

Se estudian las barreras de entrada porque determinan el nivel de amenaza que representan los nuevos competidores en una industria. Si las barreras son altas, es menos probable que nuevas empresas entren, lo que puede proteger la rentabilidad de las empresas existentes.

Los Factores principales que actúan como barreras son:

- Economías de escala.
- Diferenciación de productos.
- Requisitos de capital.
- Acceso a canales de distribución.
- Políticas gubernamentales.

2. ¿Qué se entiende por costos conjuntos? Ejemplifique (otro que no sea el que brinda el libro).

Los costos conjuntos ocurren cuando la producción de un bien genera inevitablemente otro bien, compartiendo ciertos costos en el proceso. Ejemplo: en la producción de electricidad y calor en una planta de cogeneración, los costos de generación de ambos productos están intrínsecamente ligados.

3. ¿Qué se entiende por precios disuasivos al ingreso?

Se refiere al nivel de precios que las empresas existentes en una industria establecen estratégicamente para disuadir a nuevos competidores de ingresar. Mantener precios bajos puede hacer que no sea rentable para nuevos entrantes ingresar al mercado.

4. Explique las principales fuentes de las barreras.

Las principales fuentes de barreras son las economías de escala, la diferenciación de productos, los altos requisitos de capital, el acceso a los canales de distribución, la política gubernamental y la curva de aprendizaje.

5. Explique las diferentes fuerzas competitivas.

- **Competencia directa:** Rivalidad entre empresas que ya operan en la industria.
- **Nuevos competidores:** Amenaza de nuevos participantes en el mercado.
- **Productos sustitutos:** Amenaza de productos que satisfacen las mismas necesidades de manera diferente.
- **Poder de negociación de los compradores:** Capacidad de los clientes para influir en los precios y condiciones.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Capacidad de los proveedores para influir en los costos de los insumos.

ANÁLISIS INTERNO

1. Conceptualice: análisis interno

Análisis interno: El análisis interno es una evaluación de los recursos, capacidades y competencias de una organización para identificar sus fortalezas y debilidades internas. A través de este análisis, se puede determinar la capacidad de la empresa para ejecutar estrategias y competir en el mercado.

2. Cultura organizacional. Conceptualice.

Cultura organizacional: Es el conjunto de valores y creencias, normas y reglas informales, prácticas y rituales, símbolos y lenguajes, que caracterizan a una organización. La cultura organizacional influye en cómo los empleados se comportan, toman decisiones y abordan sus tareas diarias, esta se crea a partir de las creencias y valores del fundador de la empresa, pero va tomando forma a medida que se van incorporando miembros en la organización a través del tiempo. La cultura será un factor clave en la forma en que la organización se adapta a su entorno y ejecuta sus estrategias, además esta cultura será un elemento crucial para diferenciar a la empresa de otras.

3. ¿Para qué se utilizan los productos/dimensiones culturales? Enuncie y describa los productos culturales.

Los productos o dimensiones culturales son aspectos de la cultura organizacional que se utilizan para evaluar el entorno cultural de la empresa. Estas dimensiones ayudan a medir la fuerza de la cultura, el nivel de innovación, y cómo se relacionan los empleados entre sí y con la dirección de la empresa.

Ejemplos de productos culturales incluyen:

Valores: Creencias fundamentales que guían el comportamiento organizacional.

Normas: Reglas no escritas sobre cómo los miembros deben comportarse.

Símbolos: Elementos visuales que representan la cultura de la organización, como el logotipo.

Ritos y rituales: Prácticas comunes que refuerzan la cultura.

Héroes y modelos a seguir: Personas dentro de la organización que ejemplifican los valores y comportamientos esperados.

4. Funciones básicas de las siguientes áreas:

- a) **Gerenciales:** Las funciones básicas de la gerencia son planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones están relacionadas con las etapas de la dirección estratégica:
 - **Planificación:** Definir los objetivos y estrategias.
 - **Organización:** Asignar recursos y definir estructuras para implementar las estrategias.
 - **Dirección:** Liderar y motivar al personal para ejecutar las estrategias.
 - **Control:** Evaluar y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.
- b) **Área de comercialización:** El área de comercialización se encarga de diseñar e implementar estrategias para satisfacer las necesidades del cliente y aumentar las ventas. Esto incluye investigación de mercado, desarrollo de productos, fijación de precios, promoción y distribución.

- c) **Funciones del área de finanzas y contabilidad:** Esta área gestiona los recursos financieros de la empresa, asegurando que las operaciones sean rentables y sostenibles. Sus funciones incluyen la planificación financiera, control de presupuestos, contabilidad, gestión de tesorería y análisis de inversiones.
- d) **Funciones del área de producción:** El área de producción se encarga de transformar los insumos en productos terminados. Sus funciones incluyen la gestión de la cadena de suministro, control de calidad, eficiencia operativa, y planificación de la producción.
- e) **Funciones del área de investigación y desarrollo (I+D):** Esta área se enfoca en la innovación, el desarrollo de nuevos productos y la mejora de los existentes. Su función es vital para mantener la competitividad de la empresa en mercados cambiantes.

5. ¿Cuál es el propósito de un sistema de información para la gerencia? Reflexión sobre "la información es el alma de la empresa"

El propósito de un sistema de información gerencial es proporcionar a los gerentes datos oportunos y relevantes que apoyen la toma de decisiones estratégicas, operativas y tácticas. Un sistema eficaz ayuda a gestionar el flujo de información dentro de la empresa, lo que facilita la planificación, organización, control y dirección.

La frase "La información es el alma de la empresa" significa que la información es crucial para la supervivencia y el éxito de cualquier organización. La capacidad de recolectar, analizar y actuar sobre la información correcta puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. En un entorno competitivo, las empresas que dominan la información pueden adaptarse mejor y responder más rápidamente a los cambios en el mercado.

6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz EFI es una herramienta que evalúa las fortalezas y debilidades internas de una empresa. Ayuda a las organizaciones a identificar áreas donde son competitivamente fuertes y áreas que requieren mejora.

Los Pasos para confeccionarla son:

1. Listar las fortalezas y debilidades clave de la empresa.
2. Asignar un peso a cada factor, según su importancia relativa.
3. Calificar cada factor según el desempeño de la empresa (1=deficiente, 4=excelente).
4. Multiplicar el peso por la calificación y sumar los resultados.

Un puntaje alto indica que la empresa está aprovechando bien sus fortalezas y gestionando sus debilidades, mientras que un puntaje bajo sugiere que necesita mejorar su capacidad interna para competir.

1. Explique los tipos de estrategias y sus respectivos indicadores:

a. Estrategia de integración vertical

La integración vertical implica la adquisición o control de proveedores (integración hacia atrás) o distribuidores (integración hacia adelante) para mejorar la eficiencia y reducir costos.

- **Indicadores:** Reducción de costos de insumos, mejora en la cadena de suministro, control sobre la calidad del producto.

b. Estrategias intensivas

Las estrategias intensivas se enfocan en mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado a través de la penetración del mercado, desarrollo de productos o desarrollo de mercados.

- **Indicadores:** Crecimiento en la participación de mercado, expansión a nuevos mercados, desarrollo de productos innovadores.

c. Estrategias de diversificación

La diversificación consiste en entrar en nuevos mercados o desarrollar nuevos productos, tanto relacionados como no relacionados con el negocio actual.

- **Indicadores:** Reducción del riesgo, aprovechamiento de nuevas oportunidades de crecimiento.

d. Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas son aquellas que las empresas implementan para protegerse de amenazas externas, como la reestructuración, desinversión o liquidación.

- **Indicadores:** Reducción de costos, venta de activos no rentables, reducción de la exposición a riesgos externos.