**Guía UNIDAD 3 – Di Domenico, Nicolás**

**ANÁLISIS EXTERNO**

1. | Análisis del macroentorno y microentorno.
2. Conceptualice cada uno de los análisis.
3. Explique cuál es la diferencia entre ellos.
4. 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? Ejemplifiqué (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:
   1. GERENCIALES. Relacione las funciones básicas de la gerencia con las etapas de la dirección estratégica.
   2. Del área de COMERCIALIZACIÓN
   3. Del área de FINANZAS Y CONTABILIDAD
   4. Del área de PRODUCCIÓN
   5. 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:
   1. Estrategia de integración vertical
   2. Estrategias intensivas
   3. Estrategias de diversificación
   4. Estrategias defensivas

**ANÁLISIS EXTERNO**

**1 | Análisis del macroentorno y microentorno**

**a. Conceptualice cada uno de los análisis.**

**Macroentorno**: Se refiere a factores externos que afectan de forma indirecta a todas las empresas dentro de una industria o región. Estos factores son difíciles de controlar y pueden influir en las decisiones estratégicas a largo plazo. Los componentes del macroentorno van a ser componentes exclusivos de la industria a la que pertenece esa organización.

El Macroentorno afecta de manera indirecta las variables y elementos que componen el microentorno, y estos como consecuencia, afectan directamente a la organización. Por lo tanto, hay que ser selectivos con la adquisición de la información, para la gerencia toda esta cantidad de información es enriquecedora, teniendo en cuenta 2 cuestiones: la calidad y el costo de esa información adquirida. La gerencia nunca va a tener el 100% de la información que la organización necesita, ya que para saber absolutamente todo se debe incurrir en costos extremadamente altos que no se verán reflejados en los beneficios, por la tanto tendrá que buscar la relación costo/beneficio de la información, desde un enfoque cuantitativo y cualitativo, que sea positivo. (Si la empresa obtiene $100 no debe invertir $1000, sino voy a tener un costo de $1000)

**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​. Los componentes del microentorno van a ser componentes exclusivos de la organización bajo estudio.

**b. Explique cuál es la diferencia entre ellos.**

El macroentorno afecta a todas las organizaciones en un sector o región de formar indirecta, por lo tanto, los componentes del macroentorno van a ser componentes exclusivos de la industria a la que pertenece esa organización. Mientras que el microentorno se refiere a los actores cercanos a la empresa y sus relaciones con ellos, influyendo directamente en la Empresa, por lo tanto, los componentes del microentorno van a ser componentes exclusivos de la organización bajo estudio. El macroentorno es más amplio y menos controlable.

**c. Indique los componentes de cada uno de ellos.**

**Componentes del macroentorno**:

* **P**olítico: factores que tienen que ver con la gestión de los factores políticos gubernamentales de municipios, provincias, países, como política fiscal, monetaria, etc., que, si bien se dan a través de leyes, hay que diferenciar estas de los factores legales.
* **E**conómico: va a tener en cuenta la inflación, tasa de desempleo, pobreza, producto bruto interno, la cotización del dólar, básicamente variables macroeconómicas donde pertenezca esa industria.
* **S**ocial: cultura de la región donde opera la industria (país, ciudad, provincia), gustos y preferencias de la sociedad, las creencias, etc. *Por ejemplos los platos de comidas que se sirven en una ciudad pueden cambiar. Primero comían tostadas con azúcar y aceite y ahora con nutella o hasta palta.*
* **T**ecnológico: Factores tecnológicos que se encuentran en la región y que la empresa tendrá que considerar, NO QUE SEAN PARTE DE LA ORGANIZACIÓN. Las tecnologías en desarrollo también cuentan, y también las tecnologías que usa la competencia.
* **E**cológico: Factores directos que influyen en el ambiente, por ejemplo cambio social, gente vegana que influye en la industria ganadera (afecta al ser vivo, los animales, y por eso es ambiental y no social), o la contaminación de una empresa.
* **L**egal: tratará los Factores legales o jurídicos, por ejemplo, la ley de etiquetados.

⮑ Análisis **PESTEL**.

**Componentes del microentorno:**

* Proveedores: personas, organizaciones o instituciones que se van a encargar de proveer a la organización insumos, materia prima y servicios. La relación que la Empresa tenga con estos será crucial, ya que mi producto dependerá de los insumos que estos nos brinden. Estos tienen poder de negociación(1).
* Competidores: Porter hace una división: competidores directos(2), productos sustitutos(3) y nuevos competidores(4).
  + Competencia directa existente(2): aquella con la que la empresa está constantemente compitiendo. Es la fuerza que más se suele considerar.
  + Productos sustitutos(3): Son aquellas organizaciones que no venden ni comercializan lo mismo que la Empresa bajo estudio, pero el consumidor puede reemplazar el producto de dicha empresa por el de la que venda el producto sustituto. Por lo tanto, indirectamente termina siendo un competidor. La *sensibilidad al precio* de los consumidores puede hacer que se decidan por productos sustitutos.
  + Nuevos competidores(4):
    - Barrera de entrada: son trabas o imposibilidades que tienen los competidores de ingresar a ese mercado. Por ejemplo, la economía de escalas, la diferenciación de productos, la necesidad de inversión inicial, el acceso a los canales de distribución, restricciones gubernamentales, ciertas autorizaciones necesarias para funcionar, el costo de cambiar de proveedor, el acceso a los insumos con determinadas características y permisos para adquirirlos, algunas ventajas tecnológicas, y básicamente cualquier obstáculo que tenga para ingresar a ese mercado.
    - Barreras de salida: son trabas o imposibilidades que tienen los competidores de salir de ese mercado. Por ejemplo, *costo del cierre* (gastos o pérdidas asociados con la terminación de las operaciones de una empresa, depende del stock que me quede o la reventa que tenga eso), *interrelaciones estratégicas* (por compromiso con proveedores o entidades gubernamentales la empresa tendrá que continuar operando), *restricción contractual*, *interés gubernamental*. En general la *presión política o económica* son las dos grandes barreras de salida.
* Consumidor/Cliente: El poder de negociación del cliente(5), no solo depende del producto que se tenga para ofrecerle sino también con la vinculación que la Organización tenga con ese cliente. Pueden ser la misma persona, pero por definición el cliente es el que va a comprar el producto y el consumidor el que lo va a usar. Si son diferentes como Empresa tendré que saber identificar quien es quien.
* Sindicatos: representan a los trabajadores que efectivamente están trabajando en la organización.
* Gobierno: se diferencia de la variable política, las políticas que me afectan de manera directa, son del ambiente específico y van dentro del componente gobierno, mientras que el resto van dentro de las variables políticas.
* Medios de comunicación: están hablando de las organizaciones de forma no publicitaria. Si le pago no es medio de comunicación (Si al inluencer le pago para que muestre mi empresa es publicidad, pero si este decide por su cuenta para hacer contenido recorrer la ciudad y justo mostrar mi negocio entonces es medio de comunicación).
* Instituciones financieras: Bancos y otras instituciones financieras que no son bancos, pero pueden prestar dinero.
* Y otros grupos de intereses o grupo de interés que básicamente terminan siendo necesarios para la situación en cuestión.

**2) Explique las herramientas:**

**A. Análisis P.E.S.T.E.L.**

Evalúa las influencias del macroentorno en una empresa o industria, identificando los factores **P**olíticos, **E**conómicos, **S**ociales, **T**ecnológicos, **E**cológicos y **L**egales que pueden afectar el desempeño y las decisiones estratégicas. Además cada uno de los factores mencionados forman parte de los componentes del Macroentorno, y es una herramienta de análisis externo.

**B. Análisis de las 5 FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER)**

Este modelo analiza el nivel de competencia en una industria basándose en cinco fuerzas que determinan la rentabilidad y atractivo del sector. Estas fuerzas son: poder de negociación de los proveedores (1), competidores directos (2), productos sustitutos (3), nuevos competidores (4), y el poder de negociación del cliente (5). Estas fuerzas se encuentran en los componentes del Microentorno, siendo además una herramienta de análisis externo.

**C. Matriz de Evolución de Factores Externos (EFE)**

• **Concepto**: lo que hace esta matriz es darle un ponderación o valor a las oportunidades y amenazas de la organización y en base a esa ponderación cuantificar y evaluar su resultado.

• **Pasos para confeccionarla:** <https://www.youtube.com/watch?v=SQUYobYL2Vg>

1. Identificar de 10 a 20 factores externos, tanto amenazas como oportunidades, comenzando por estas últimas.

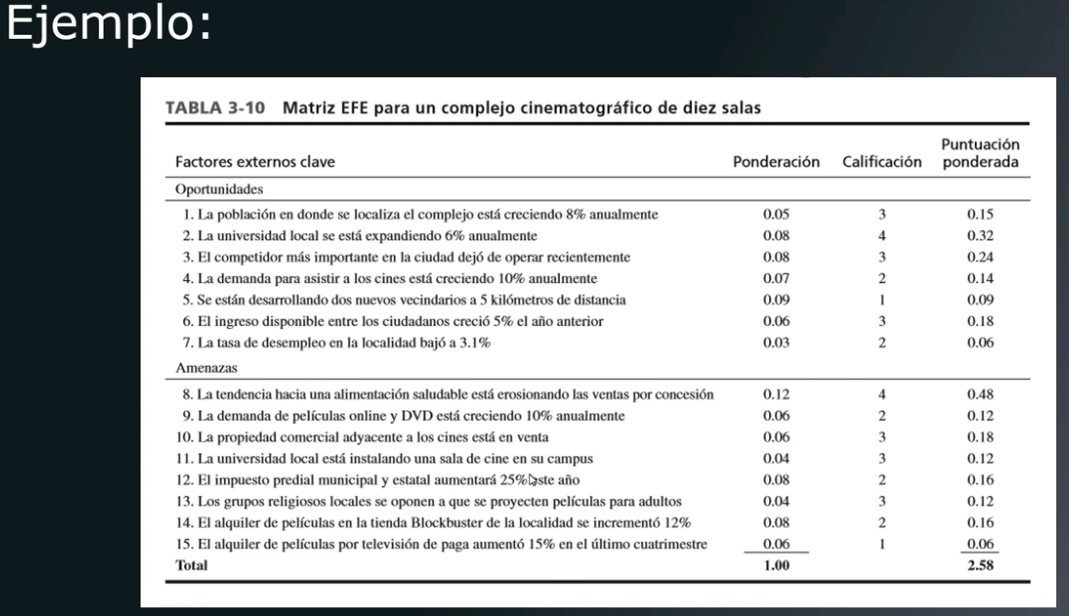
2. Asignar un peso a cada factor en función de su importancia, 0.0 poco importante y 1.0 muy importante, sumando en total 1 entre oportunidades y amenazas.

3. Asignar una calificación (de 1 a 4) en función de la capacidad de respuesta de la empresa ante cada factor.

4. Multiplicar el peso por la calificación para cada factor (paso 2 por paso 3).

5. Sumar los resultados de paso 4.

Ejemplo:



• **Interpretación el resultado**: Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

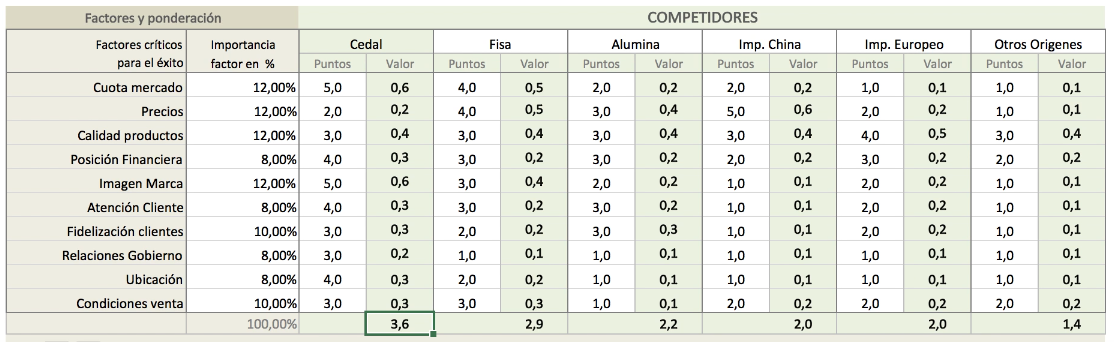
**D. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

• **Concepto:** Se enfoca también en darle un valor a las oportunidades y amenazas de la organización, pero en función de los competidores, para así poder comparar los factores externos propios con los de ellos.

• **Pasos para confeccionarla:** <https://www.youtube.com/watch?v=uBKLtAiLP4A>

* 1. Identificar los factores clave de éxito externos relevantes, de la organización bajo estudio y de sus competidores.
  2. Asignar un peso a cada factor, reflejando su importancia relativa para el éxito de la industria. Sumando en total 1 o 100% entre oportunidades y amenazas.
  3. Asignar una clasificación o puntuación a cada competidor para indicar su fortaleza o debilidad en cada factor clave.
  4. Multiplicar el peso de cada factor por la clasificación de cada competidor para obtener un puntaje ponderado por factor.
  5. Sumar los puntajes ponderados de cada competidor para obtener el puntaje de valor total.

Ejemplo:

**

*(Acá las fortalezas y debilidades están mezcladas en los factores de éxito)*

• **Interpretación el resultado:** El puntaje de valor total permite comparar a la empresa con sus competidores, identificando sus fortalezas y debilidades relativas. Un puntaje alto indica que la empresa tiene una posición competitiva fuerte, mientras que un puntaje bajo indica una posición débil. Es importante no enfocarse solo en las diferencias numéricas, ya que las cifras no son absolutas sino relativas. El objetivo es evaluar la información de manera significativa para respaldar la toma de decisiones estratégicas.

**E. Análisis de las 5 FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER)**

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

Las barreras de entrada se estudian porque determinan la facilidad o dificultad con la que nuevas empresas pueden ingresar a competir en un sector. Cuanto mayor sean las barreras, menor será la amenaza de nuevos competidores, lo cual beneficia a las empresas establecidas.

Factores principales que actúan como barreras: **(PROFE)**

* Para las barreras de entrada:
  + La economía de escalas
  + La diferenciación de productos
  + La necesidad de inversión inicial
  + El acceso a los canales de distribución
  + Restricciones gubernamentales y ciertas autorizaciones necesarias para funcionar
  + El costo de cambiar de proveedor
  + El acceso a los insumos con determinadas características y permisos para adquirirlos
  + Ventajas tecnológicas
* Para las barreras de salida:
  + Costo del cierre (gastos o pérdidas asociados con la terminación de las operaciones de una empresa, depende del stock que me quede o la reventa que tenga eso)
  + Interrelaciones estratégicas (por compromiso con proveedores o entidades gubernamentales la empresa tendrá que continuar operando)
  + Restricción contractual
  + Interés gubernamental.
  + La presión política o económica son las dos grandes barreras de salida.

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

Economías de escala con diferentes productos que comparten costos. Ejemplo: Una fábrica de bebidas (cómo Coca-Cola) que produce tanto refrescos, jugos hasta agua, logrando compartir costos en áreas como el almacenamiento, el transporte, o la maquinaria de embotellado. Aunque los productos son diferentes, muchos de los recursos necesarios para su producción son los mismos, lo que permite a la empresa reducir los costos por unidad a medida que aumenta la producción de ambos productos.

**3. ¿Qué se entiende por precios disuasivos al ingreso? (pag 34)**

Técnica utilizada en pequeñas en estrategias cómo diferenciación de producto cuando las barreras de entrada son bajas. Básicamente se basa en trabajar a pérdida, por ejemplo, bares o locales de ropa con las promociones que hacen pierden dinero. El objetivo de esta técnica es buscar como fidelizar al cliente, para así buscar que conozca a la empresa. Hay que tener cuidado con implementarla en cuanto al tiempo que la quiero mantener, ya que puedo mal acostumbrar a la competencia y a los consumidores, ya que puede pasar que los clientes solo elijan a la empresa por sus precios bajos.

**4. Explique las principales fuentes de las barreras (LIBRO)**

Fuentes de las barreras de entrada:

* Economías de escala: cuando los costos unitarios disminuyen significativamente a mayor escala de producción.
* Diferenciación del producto: cuando las empresas existentes han logrado una fuerte lealtad de marca entre los clientes.
* Requisitos de capital: cuando se necesitan grandes inversiones iniciales para competir.
* Acceso a canales de distribución: cuando las empresas establecidas controlan los canales.
* Políticas gubernamentales: cuando existen regulaciones, licencias o impuestos que dificultan el ingreso.

Fuentes de las barreras de salida:

* Activos especializados: Cuando una empresa ha realizado grandes inversiones en activos (maquinaria, instalaciones, etc.) que tienen poco valor de reventa fuera del sector.
* Costos fijos de salida: Costos asociados al cierre de operaciones, como indemnizaciones a empleados, liquidación de contratos, etc.
* Interrelaciones estratégicas: Cuando el abandono de un sector afectaría negativamente a otras áreas de negocio de la empresa.
* Barreras emocionales: Cuando los directivos se resisten a abandonar un negocio por razones psicológicas, como orgullo, miedo al fracaso, etc.
* Restricciones gubernamentales y sociales: Cuando existen regulaciones, presiones políticas o sociales que dificultan el abandono de un sector.

**5. Explique las diferentes fuerzas competitivas:**

* 1. Poder de negociación de los proveedores: La capacidad que tienen los proveedores para imponer sus condiciones y afectar la rentabilidad de la empresa a la que le brinda por ejemplo insumos, materia prima o servicios.
  2. Competencia directa existente: aquella con la que la empresa está constantemente compitiendo. Es la fuerza que más se suele considerar.
  3. Productos sustitutos: Son aquellas organizaciones que no venden ni comercializan lo mismo que la Empresa bajo estudio, pero el consumidor puede reemplazar el producto de dicha empresa por el de la que venda el producto sustituto. Por lo tanto, indirectamente termina siendo un competidor. La *sensibilidad al precio* de los consumidores puede hacer que se decidan por productos sustitutos.
  4. Nuevos competidores: La facilidad con la que nuevas empresas pueden entrar a competir en el sector, lo cual depende de barreras de entrada como economías de escala, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, etc.
  5. Poder de negociación del cliente: La capacidad que tienen los clientes para presionar a las empresas, exigiendo mejor calidad, más servicios y precios más bajos, limitando así los márgenes de ganancia.

**ANÁLISIS INTERNO**

1. **Conceptualice: análisis interno.**

Se refiere al estudio y evaluación de los recursos y capacidades propios de la empresa, con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades

**2. Cultura organizacional. Conceptualice.**

La cultura organización es un conjunto de: Valores y creencias, Normas y reglas informales, Prácticas y rituales, Símbolos y lenguaje, que caracterizan a una organización y que la diferencia del resto de empresas. Además, si bien la cultura nace con las ideas del fundador, esta se va amoldando y va tomando forma con los diferentes participantes que van llegando a la organización a través del tiempo.

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

Son elementos tangibles e intangibles, que se utilizan con la finalidad de generar, formar, y mantener, determinada cultura en la sociedad. Para esto existen muchas herramientas que permiten por decisión propia adoptar cierta cultura sin la necesidad de tener que restringir explícitamente ciertas conductas. Con estas herramientas la organización buscará amoldar la cultura para lograr una alineación con las estrategias.

Productos culturales:

|  |  |
| --- | --- |
| Ritos | Series de actividades más o menos elaboradas, dramáticas y planeadas que consolidan diversas formas de expresiones culturales en un acontecimiento, llevadas a cabo por medio de interacciones sociales, por lo general en beneficio de una audiencia. |
| Ceremonias | Sistema de ritos relacionados con una ocasión o acontecimiento único. |
| Ritual | Serie de procedimientos y comportamientos detallados y especificados que manejan las emociones, pero que raras veces producen consecuencias técnicas deseadas de importancia práctica. |
| Mito | Narración dramática de eventos imaginarios que se utiliza por lo general para explicar los orígenes o las transformaciones de algo. Además, una creencia no cuestionada sobre los beneficios prácticos de ciertas técnicas y comportamientos, que no se apoya en hechos. |
| Saga | Narración histórica que describe los logros únicos de un grupo y sus líderes, por lo general en términos heroicos. |
| Leyenda | Narración tomada de algún acontecimiento maravilloso que se basa en la historia, pero que se ha embellecido con detalles ficticios. |
| Historia | Narración basada en acontecimientos verídicos, que en ocasiones son una combinación de verdad y ficción. |
| Cuento | Narración totalmente ficticia. |
| Símbolo | Cualquier objeto, acto, suceso, condición o relación que sirve como medio para transmitir un significado, representando generalmente a otra cosa. |
| Idioma | Forma o manera particular en la que los integrantes de un grupo utilizan los sonidos y los signos escritos para transmitir significados unos a otros. |
| Metáforas | Palabras cortas que se usan para captar una visión o reforzar valores antiguos o nuevos. |
| Valores | Actitudes que dirigen la vida y que sirven como trayectoria al comportamiento |
| Creencia | Comprensión de un fenómeno determinado. |
| Héroes y heroínas | Individuos a quienes la empresa ha legitimado para definir el comportamiento de los demás. |

**4. Explique las funciones básicas de las áreas de:**

* Funciones gerenciales básicas: Planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones están alineadas con las etapas de la dirección estratégica (planeación: análisis y formulación, implementación, y evaluación y control).

Planificar: está orientada a determinar objetivos en base a un análisis previo que es interno y externo, elaborar estrategias.  
Organizar: organizar está apuntando a cualquier recurso de la organización, menos los recursos humanos. Los recursos materiales, los inmateriales y los financieros son inertes, entonces tienen esta característica de poder trasladarlos pensando en cuestiones técnicas, mientras que los humanos tienen emociones y valores que hace que sea más difícil de gestionar. El puesto de trabajo es un recurso intangible y no humano, y por eso se organiza y no se dirige.  
Dirigir: dirigir si apunta a los recursos humanos, analizando cuestiones más blandas como las emociones y lo valores. Entonces organizar y dirigir considerará a todos los recursos.  
Controlar: parte de las funciones de la administración es controlar.

* Área de comercialización: Desarrollar estrategias de ventas, promoción, distribución, y comunicación con los clientes. Básicamente en esta área se desarrollan estrategias de marketing y publicidad haciendo foco en el análisis del cliente.
* Finanzas y contabilidad: En esta área hay 3 tipos de decisiones que se tienen que tomar:

Decisiones de inversión: Implican determinar en qué proyectos o activos se destinarán los recursos financieros. La pregunta clave es: ¿dónde y cómo invertir el dinero disponible para generar rentabilidad y crecimiento?  
Decisiones de financiamiento: Se refieren a la elección de las fuentes de financiación. Se debe decidir si la organización financiará sus proyectos con recursos propios (capital interno) o recurrirá a financiación externa a través de préstamos o inversionistas. Es decir, decidir quién va a pagar, si lo va a pagar la propia organización con financiación propia de la organización o terceros.  
Decisiones sobre los dividendos**:** Consisten en definir si se distribuirán las ganancias generadas entre los accionistas en forma de dividendos o si se reinvertirán en la empresa para su expansión y mejora. Es decir, decidir si distribuir o no ganancias.

* Producción: El área de producción se encarga de la planificación de todos los aspectos relacionados con la fabricación de un bien o la prestación de un servicio. Esto incluye definir la cantidad que se va a producir, los recursos necesarios para llevar a cabo la producción, y los tiempos de fabricación. Dentro de estos tiempos, se consideran también los tiempos muertos, tiempos de antelación y la disponibilidad de materia prima necesaria para empezar. Además, una parte importante de la producción es el diseño y la optimización de los procesos, la logística y distribución interna de los recursos en la organización, controles de calidad y hasta mantenimiento de maquinaria.
* Investigación y desarrollo: Por lo general en las organizaciones, el área de investigación y desarrollo es una subárea de las áreas que tienen mayor protagonismo dentro de la organización, como por ejemplo el área de producción. Lo que busca esta área es innovar o crear un nuevo bien o prestar un mejor servicio, también optimizar o mejorar procesos de otras áreas de interés para la empresa.

**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“**

El propósito de un sistema de información es la adquisición selectiva de la información, para la gerencia toda esta cantidad de información es enriquecedora, teniendo en cuenta 2 cuestiones: la calidad y el costo de esa información adquirida. La gerencia nunca va a tener el 100% de la información que la organización necesita, ya que para saber absolutamente todo se debe incurrir en costos extremadamente altos que no se verán reflejados en los beneficios, por la tanto tendrá que buscar la relación costo/beneficio de la información, desde un enfoque cuantitativo y cualitativo, que sea positivo. Y justamente por ser enriquecedora se considera **la información como el alma de la empresa** ya que será esencial para la supervivencia y el éxito organizacional.

**6. Matriz de evolución de factores internos (EFI)**  
• **Concepto**: Es exactamente igual que la matriz de evaluación de factores externos. La diferencia va a estar en que la de los internos va a evaluar fortalezas y debilidades de la organización. Es un análisis más cualitativo que se cuantifica permitiendo dar lugar a la reflexión sobre el negocio.

• **Pasos para confeccionarla:** <https://www.youtube.com/watch?v=SQUYobYL2Vg>

1. Identificar factores clave internos. Debe incluir de diez a 20 factores clave. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades.

2. Asignar un peso según la importancia, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0. El valor asignado indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa.

3. Calificar el desempeño (1-4). 1 a 2 para debilidades y 3 a 4 para fortalezas. Estas clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable, o sea, el resultado del paso 2 por el paso 3

5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. Se suma cada valor obtenido en el paso 4.

• **Interpretación el resultado**: Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

**7. Explique los tipos de estrategias y sus respectivos indicadores:**

a) Estrategia de integración: tenemos estrategias de integraciones verticales y horizontales.

* Integración vertical(a’): pueden ser hacia atrás o hacia adelante.
  + hacia atrás: la organización se expande hacia los proveedores, que básicamente es ver a la organización y al proveedor como uno solo, esto se puede dar por una adquisición o de una fusión de organizaciones. **Indicadores:**
    - Distribuidores actuales son costosos o poco confiables.
    - Limitada disponibilidad de distribuidores de calidad.
    - Industria en crecimiento con expectativas de seguir creciendo rápidamente.
    - Disponibilidad de capital y recursos humanos para gestionar la nueva empresa de distribución.
    - Altas ventajas de producción estable.
    - Distribuidores o vendedores a minoristas actuales con altos márgenes de rendimiento.
  + hacia adelante: la organización se va a expandir hacia los distribuidores, absorbiéndolos o adquiriéndolos.  
     Los 7 indicadores que aconsejan cuándo la integración hacia atrás podría ser una estrategia eficaz en particular son:
    - Proveedores actuales son costosos o poco confiables.
    - Pocos proveedores disponibles, muchos competidores.
    - Industria en crecimiento.
    - Disponibilidad de capital y recursos humanos para gestionar la empresa proveedora.
    - Mantener precios estables proporciona ventajas significativas.
    - Proveedores actuales con altos márgenes de rendimiento.
    - Necesidad de adquirir un recurso indispensable con rapidez.
* Integración horizontal: La organización adquiere o se fusiona con la competencia.  
   **Indicadores:**
  + - Posibilidad de obtener características de monopolio sin intervención gubernamental.
    - Industria en crecimiento.
    - Ventajas competitivas mediante economías de escala.
    - Capital y talento humano necesarios para dirigir una empresa más grande.
    - Competidores con dificultades por falta de habilidad o recursos.

b) Estrategias intensivas: Expandir participación en el mercado según las siguientes estrategias.

* Penetración de mercado: Mismo producto y mercado, pero buscando aumentar la frecuencia de compra, fidelidad y atraer clientes de la competencia. **Indicadores:**
  + - Mercados presentes no están saturados.
    - Incremento potencial en la tasa de uso de los clientes actuales.
    - Competidores principales con disminución en su participación de mercado mientras las ventas de la industria aumentan.
    - Alta correlación histórica entre ventas y gastos de mercadotecnia.
    - Incremento en las economías de escala ofrece ventajas competitivas.
* Desarrollo de mercado: La empresa va a competir con el mismo producto, pero cambiando el mercado, ya que la empresa buscará nuevos mercados objetivos. **Indicadores:**
  + - Nuevos canales de distribución disponibles, confiables y baratos.
    - Éxito en operaciones actuales.
    - Nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
    - Capital y recursos humanos para gestionar la expansión.
    - Exceso de capacidad de producción.
    - Industria básica adquiere alcance global rápidamente.
* Desarrollo de producto: Mismo mercado, nuevo producto. **Indicadores:**
  + - Productos exitosos en etapa de madurez.
    - Industria con avances tecnológicos rápidos.
    - Competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
    - Industria en crecimiento rápido.
    - Capacidades de investigación y desarrollo significativas.

c) Estrategias de diversificación: consiste en ampliar el mercado potencial de una empresa con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento, introduciendo nuevos productos que pueden o no estar relacionados. Existen distintas estrategias de diversificación que la organización puede adoptar, y son las siguientes:

* Diversión concéntrica: La empresa se diversificará en otros negocios, pero con una relación con el negocio principal, sin ser completamente opuesto al mismo. Aprovechando cuestiones en común como el conocimiento, y así compartirlo entre negocios. **Indicadores:**
  + - Industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
    - Productos nuevos relacionados mejorarían las ventas de productos actuales.
    - Productos relacionados se podrían ofrecer a precios competitivos.
    - Productos con ventas de temporada que contrarrestan los ciclos actuales.
    - Productos en etapa de declinación del ciclo de vida.
    - Equipo de gerentes sólido.
* Diversificación horizontal: Consiste en expandirse hacia negocios complementarios. Por ejemplo, una empresa que se dedica a la venta de hardware puede incluir en su oferta productos de software, o una compañía que vende impresoras puede comenzar a comercializar también la tinta necesaria para su funcionamiento. **Indicadores:**
  + - Aumento significativo de ingresos con productos no relacionados.
    - Industria muy competitiva o sin crecimiento.
    - Utilización de canales de distribución actuales para vender productos nuevos.
    - Productos nuevos con patrones de ventas contrarios a los ciclos actuales.
* Diversificación conglomerada o no relacionada: es contracara de la concéntrica, no existe relación entre negocios que está compuesta la empresa, pero cada una por su cuenta aumentan los ingresos de la misma. **Indicadores:**
  + - Industria básica en declinación.
    - Capital y talento de dirección necesarios para competir en una nueva industria.
    - Oportunidad de adquirir una empresa no relacionada y atractiva.
    - Sinergia financiera entre la empresa adquirida y compradora.
    - Mercados existentes saturados.
    - Amenaza de acciones antimonopolio.
* Diversificación vertical: La organización se convierte en proveedor o en distribuidor, distinto a las de integración vertical donde la empresa absorbe a los proveedores o a los distribuidores, en la diversificación vertical la empresa se lanza a fabricar productos o a desarrollar servicios que tradicionalmente adquiría de terceros, por lo que ahora forman parte de su cadena productiva.

d) Estrategias defensivas: Reducción de costos o venta de activos para mantener la viabilidad de la empresa en tiempos difíciles o de crisis. Estas son algunas de las principales estrategias defensivas que se pueden implementar:

* Recorte de gastos: Se busca hacer un análisis de la situación de la empresa y ver lo máximo en que se puede reducir costos. La organziacion tendrá que llevar a cabo un muy buen análisis interno, para así al hacer esta reducción no perjudicar aquellas actividades de la organización que generan los mayores ingresos. **Indicadores:**
  + - Empresa con capacidad distintiva, pero no ha logrado sus objetivos.
    - Competidor débil en la industria.
    - Ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral y presión de accionistas.
    - Fallo en aprovechar oportunidades y superar debilidades internas.
    - Crecimiento rápido que requiere reorganización interna.
* Enajenación de activos: es vender activos no esenciales para la organización. **Indicadores:**
  + - Recorte de gastos sin éxito.
    - División necesita más recursos que los disponibles.
    - División responsable del escaso rendimiento de la empresa.
    - División no se adapta al resto de la empresa.
    - Necesidad rápida de gran cantidad de efectivo.
    - Amenaza de acciones antimonopolio.
* Liquidación: es la venta de todos los activos de la organización, sean o no esenciales. Siendo esta la estrategia más extrema que puede llegar a tomar la empresa. **Indicadores:**
  + - Recorte de gastos y enajenación no exitosos.
    - Alternativa de bancarrota, buscando obtener la mayor cantidad de efectivo.
    - Reducir al mínimo las pérdidas de los accionistas mediante la venta de activos.
* Alianzas estratégicas: En esta estrategia, la empresa busca asociarse con otras organizaciones para aprovechar sinergias que le permitan superar la crisis y estabilizarse. Sin embargo, en situaciones complicadas, estas alianzas pueden convertirse en absorciones por parte de competidores más fuertes. Las alianzas se realizan con la expectativa de compartir recursos y capacidades, pero pueden ser difíciles de implementar si la empresa ya está en una posición debilitada. **Indicadores:**
  + - Alianza entre empresas privadas y públicas para combinar ventajas exclusivas.
    - Alianza doméstica y extranjera para reducir riesgos en un país huésped.
    - Complemento de capacidades distintivas entre empresas.
    - Proyectos potencialmente rentables que requieren muchos recursos.
    - Empresas pequeñas que necesitan competir con una empresa grande.
    - Introducción rápida de nueva tecnología.

**Estos indicadores ayudan a identificar el momento adecuado para implementar cada estrategia según las condiciones de la empresa y su entorno competitivo.**