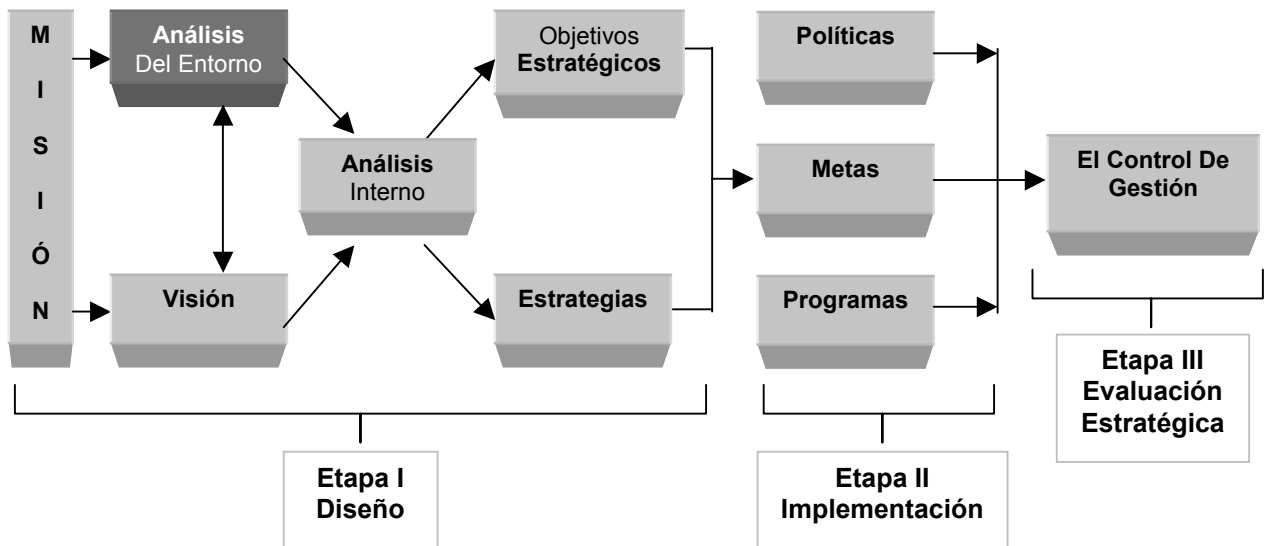


UNIDAD II

Análisis Del Entorno

" Conoce el terreno, conoce las condiciones meteorológicas; tu victoria será entonces total. Cuando conoces el cielo y la tierra, la victoria es inagotable"

Sun Tzu, El Arte de la Guerra



Contenido De La Unidad

Las organizaciones operan en una sociedad interconectada, en la que grupos organizados representan intereses diversos. Cada grupo influye en otros y, en la mayoría de los casos, con objetivos divergentes. El rol de los directivos superiores es conocer las implicancias del entorno en el cual su Institución está inserta. Es así que, en el proceso de formular la estrategia de desarrollo más adecuada para asegurar el cumplimiento de la Misión Institucional, un paso esencial lo constituye un diagnóstico adecuado, con un enfoque prospectivo, del cual se desprenden las condiciones del entorno que prevalecerán en el futuro.

*Un factor del entorno representa una **Oportunidad** cuando favorece o apoya la acción organizacional, o cuando crea las condiciones para un buen desarrollo institucional. Las oportunidades representan los "nichos" que la organización puede ocupar dentro de su ecología relevante (ambiente dentro del cual se desarrolla), para cumplir su Misión de un modo eficaz, eficiente y en armonía con su entorno*

*Una factor del entorno representa una **Amenaza** para la Institución, cuando de alguna manera limita o impide su accionar, cuando genera problemas graves que la Institución debe atender, o cuando interfiere en su quehacer. Las amenazas representan aquellas fuerzas externas que impiden y /o dificultan el cumplimiento de la Misión. Su correcta anticipación permite generar estrategias para neutralizarlas o aprovecharlas y así convertirlas en nuevas oportunidades*

El análisis comprenderá la identificación y evaluación de las tendencias de hechos externos claves (sociales, políticas, económicos, clientes, etc.) para el desarrollo Institucional. Los hechos externos generalmente son factores que la Organización no puede controlar. El resultado de este análisis es el conjunto de las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el comportamiento futuro y de los peligros y amenazas que debe eludir. La Organización debe conocer las tendencias y hechos externos críticos que enfrenta en un momento dado, a objeto de definir estrategias que le permitan reconocer y utilizar las oportunidades externas y reducir al mínimo las amenazas potenciales.

“Para que una organización logre el éxito, debe ajustar su estrategia al ambiente donde opera o estar en capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una estrategia escogida.¹”



Características del Diagnóstico Externo

El objetivo del Diagnóstico Externo es identificar y conocer el ambiente complejo que presenta el entorno de las organizaciones. Para construir un diagnóstico externo, e identificar las oportunidades y amenazas, se deben analizar tres ambientes que se interconectan, en cada uno de ellos se describirán una serie de variables, que pueden ser relevantes para el giro de la Institución y que se someterá a un análisis:

1. **El contexto general o macroentorno asociado a la Institución**, como el político, legal, social o tecnológico, entre otros.
2. **El ambiente inmediato, o de la industria donde opera la Organización**, que está dado por la capacidad de negociación de clientes, proveedores, las amenazas de competidores potenciales o sustitutos, así como por la rivalidad entre organizaciones que participan en la misma industria.
3. **El micro-ambiente institucional**, es allí en donde se genera la mayor competencia entre instituciones similares en servicios para obtener clientes o financiamiento.



1. El Contexto General O Macroentorno Asociado A La Institución.

Representa el conjunto de factores ambientales que ejercen demandas o condicionan directa o indirectamente el comportamiento de la industria a la que pertenece la Institución. De esta manera, es posible encontrar los siguientes factores:

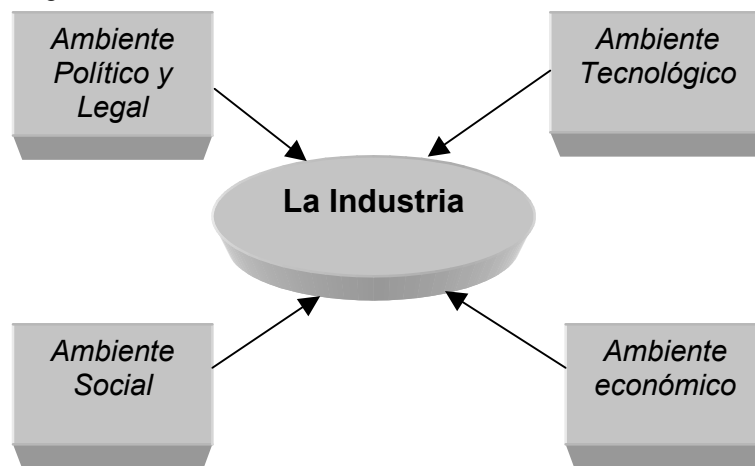


Fig. N° 4. El Macro ambiente.

¹ Hill; 68

UNIDAD II

Análisis Del Entorno

- a) **Tendencias económicas**, que determina el nivel de bienestar y prosperidad de la economía del sector industrial en el cual existe la organización. A modo de ejemplo, se presentan algunos factores a proyectar y analizar:

- + Tasa de crecimiento de la economía
- + Crecimientos sectoriales
- + Efectos del ciclo económico
- + Estructura del tipo de cambio monetario
- + Tasa de inflación, el mercado del trabajo
- + Política de impuestos
- + Prioridades gubernamentales para el sector
- + Tasa de desempleo
- + Planes de créditos de las Instituciones Financieras
- + Posicionamiento de nuevas formas de pago como leasing.
- + Mecanismos de incentivos gubernamentales para la MIPYME
- + Niveles de la inversión extranjera

Esta información permitirá el rediseño de los planes de negocios, tomando decisiones en cuanto a:

- + Mercado potencial de S.D.E.
- + Capital de trabajo requerido
- + Calidad y precio de la fuerza laboral
- + Niveles de precios en el mercado para productos similares
- + Impuestos e incentivos fiscales
- + Expectativas y demandas de los clientes

- b) **Tendencias tecnológicas**, los cambios y descubrimientos revolucionarios en la prestación de servicios son claves tanto para definir estrategias externas (en función de las necesidades sociales que satisfacen o generan) como para las estrategias internas (que tecnología incorporar al proceso). Este factor puede abrir y cerrar posibilidades para la organización en otras industrias o en la industria propia a través de las condiciones del sector y además apalanca el desarrollo de nuevos productos o servicios. A modo de ejemplo interesa conocer desarrollo de la informática, cambios en los medios de transporte, nuevos productos y servicios, entre otros

La tecnología puede ofrecer a la institución prestadora de servicios:

- + Ampliación de la capacidad humana
- + Automatización de procesos físicos
- + Desarrollo de las comunicaciones y acceso a los servicios, rompiendo las barreras geográficas
- + rapidez y calidad de la información
- + Nuevas metodologías de transferencia de conocimiento

- c) Un ambiente **social, cultural y demográfico**, se refiere al conjunto de expectativas, actitudes, niveles culturales, valores y creencias sociales, entre otras, que determina las nuevas necesidades y concepciones de bienestar de las personas de la sociedad. Impactan a los productos, servicios, mercados, clientes y usuarios, y se constituye es un elemento crítico para la Organización en las decisiones de los grupos objetivo y cartera de servicios.

Se tienen factores tales como:

- + Niveles de educación de la población,
- + Exigencias éticas de la sociedad
- + Diversidad y grupos emergentes
- + Las migraciones, etc

UNIDAD II

Análisis Del Entorno

- d) Y, un ambiente **político y legal**, que ejercen los gobiernos locales, nacionales y extranjeros. Las condiciones de regulación (o desregulación) que presentan los Estados en distintas materias, y que configuran el campo de acción y competencia de las organizaciones. Por ejemplo, el sistema de gobierno, los niveles de participación de la sociedad civil, las normas sobre patentes, tarifas fiscales, agrupaciones sociales o seguridad laboral pueden ser factores clave para la Organización. Los tratados internacionales, así como las normas y costumbres en materia medioambiental, o los pronósticos políticos internacionales (en especial para organismos transnacionales) son elementos que los estrategas deben considerar.

El Estado no solo incentiva o desincentiva la actividad de la Institución, sino que además se constituye en un importante proveedor de recursos financieros a través del outsourcing en la ejecución de sus funciones sociales, comprando servicios para él o para terceros.

La selección, profundidad y alcance del análisis de estas variables permitirán al equipo directivo tanto cumplir su responsabilidad social de estar insertos en su medio ambiente y contribuir de manera pro activa a mejorar la calidad de vida de la sociedad, así como detectar las implicancias para el desarrollo o creación de nuevos negocios.

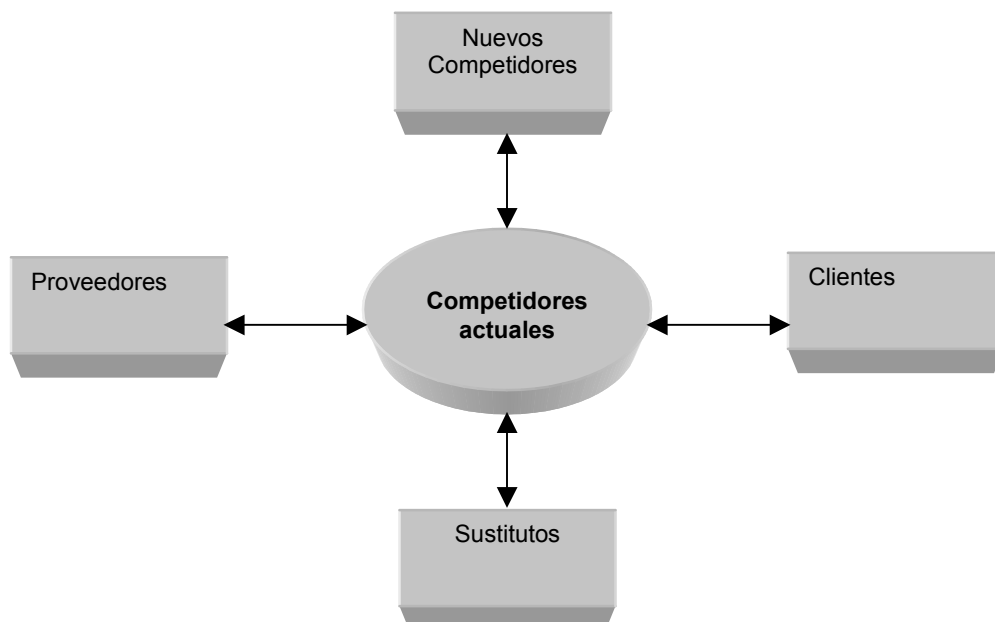


2. El ambiente inmediato, o de la industria donde opera la Organización.

El análisis de la industria a la que pertenece la Institución, permitirá obtener el nivel de atractivo de los negocios que son posibles a desarrollar. Por tanto, al analizar la industria interesa realizar un estudio de sus características, proyecciones e interrelaciones de un conjunto de factores que determinan las posibilidades de ingresar, permanecer o salirse de ella. Sólo las organizaciones que están en condiciones de actuar efectivamente en entornos turbulentos y cambiantes están en condiciones de lograr la sustentabilidad para permanecer en la industria.

Industria: es un grupo de organizaciones oferentes de productos y/o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, puesto que satisfacen las mismas necesidades básicas del cliente. (Porter. 1995)

El Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas. La intensidad de la competencia tiende a variar mucho entre una industria, mercado o sector de servicio y otro. A juicio de Michael Porter esta competencia está determinada por cinco fuerzas principales, que se detallan a continuación:



UNIDAD II

Análisis Del Entorno

- a) **La Intensidad de la Rivalidad entre las Organizaciones que compiten entre sí.** Los competidores actuales son los que producen bienes o servicios similares entre sí. Por tanto, es fundamental que la ONG que presta S.D.E. identifique a sus competidores, para identificar las estrategias seguidas por éstos para posicionarse en el mercado. La estrategia elegida sólo tendrá éxito en la medida en que pueda entregar una ventaja en relación con la de otras organizaciones que apunten a generar el mismo producto, o competir por los mismos recursos. A medida que aumenta la cantidad de organizaciones en competencia, o cuando los usuarios (o benefactores) pueden cambiar de organización con facilidad aumenta la rivalidad, y es necesario generar nuevas ideas y estar capacitado para enfrentar políticas a veces agresivas tales como: nuevos diseños de los servicios, uso de las estrategias de promoción o búsqueda de diversificación de financiamiento para disminuir precios podrían ser estrategias para mejorar la posición entre competidores actuales. El aumento de la rivalidad hace que las utilidades y beneficios disminuyan incluso, hasta hacer imposible la entrega del servicio.
- b) El poder de **Negociación de los Proveedores**, que pretenden aumentar su capacidad de elevar precios o reducir costos de los servicios. El poder de negociación de los proveedores dependerá principalmente de la cantidad de proveedores, de la existencia de productos sustitutos, o cuando cambiar a productos sustitutos tiene un costo demasiado alto, aunque en general, proveedores y productores tienden a manejar relaciones beneficiosas para ambos. Las Organizaciones pueden intentar producir sus propios insumos, si el costo de hacerlo es menor que el de una mala negociación con los proveedores. En todo caso, cuando las instituciones de la industria producen sus insumos, la negociación con los proveedores tiende a mejorar. En el caso de las instituciones que prestan SDE, los proveedores más relevantes son los profesionales que prestan servicios de consultoría y capacitación por hora. El mantener una buena y diversificada base de datos de profesionales, en las especialidades no disponibles fácilmente, o en el personal de planta de la institución, así como aplicar estrategias funcionales de recursos humanos tales como incentivos monetarios y no monetarios, contratos psicológicos, capacitación, etc. Permitirán disminuir el riesgo en la obtención de los servicios de proveedores de calidad y en la oportunidad requerida.
- c) El poder de **negociación de los Clientes**. La aspiración de los clientes, en este caso de las MIPYME, es bajar los precios de los servicios que demandan y obtener de éstos la mejor calidad, lo que impacta en la rentabilidad de la industria. El poder de los compradores para ejercer presiones que aumenten la competencia de la industria está determinado por variables tales como: usuarios socialmente muy concentrados, o que requieren un gran volumen de servicios, su poder de negociación se transforma en una fuerza importante que puede determinar el precio o calidad de los productos o servicios de una industria. Cuando organizaciones competidoras deciden entregar servicios especiales para ganar la atención de los usuarios, o los productos de una y otra son demasiados similares, la capacidad de negociación de los consumidores aumenta, y tiende a intensificar la competencia entre las Organizaciones. Otro aspecto importante, es que los empresarios de las MYPYME no valoran el servicio de capacitación y consultoría que desarrolle sus capacidades, ya que tradicionalmente son servicios prestados por instituciones internacionales o públicas en un carácter de beneficio sin costo o de bajo costo para ellos. Situación que está cambiando en la realidad, pero no en los mapas mentales de estas empresas.

Para conocer más a los clientes, sus perfiles, expectativas y percepciones con respecto a los SDE se debe estudiar los grupos objetivos (clientes) relevantes. Para ese efecto se puede distinguir dos tipos de clientes:

- **Beneficiarios o clientes:** Son los destinatarios del SDE, específicamente las MIPYME..
- **Grupos de interés:** Conjunto de personas, organizaciones o instituciones que poseen un interés común para la organización, pues, influyen directa o indirectamente en su misión (Instituciones gubernamentales, Universidades, comunidad, como grupo organizado de la población: juntas de vecinos, gremios, centros de madre, sindicatos, asociaciones, etc.). En muchos casos son éstos los que pagan los servicios prestados a las empresas.

UNIDAD II

Análisis Del Entorno

- d) **La amenaza de sustitutos.** Se visualiza el potencial desarrollo de productos que puedan sustituir a los generados por la Organización. Las Instituciones que ofrecen productos sustitutos se caracterizan por utilizar tecnologías diferentes, sin embargo satisfacen la misma necesidad del cliente y éste los considera como alternativos. De esta manera, están determinando los parámetros de precios del sector y por tanto su rentabilidad. Ejemplo: Venta de software de gestión con capacitación y/o asesoría incluida, capacitación a distancia, etc.
- e) **La amenaza de Nuevos Competidores.** La entrada potencial de nuevos competidores que mientras más fácil resulta, aumenta la competencia en pos de la participación de mercado sea más intensa.

La presencia de barreras de entrada al ingreso de nuevas empresas al sector, tales como la economía de escala, la tecnología requerida, los conocimientos especializados necesarios, la experiencia en el sector de las MIPYME, o las políticas de Gobierno, la imagen corporativa, los servicios diferenciados, los costos de producción del servicio, entre otros se constituyen en **ventajas competitivas** que pueden proteger a las empresas o instituciones sin fines de lucro actuales, del ingreso de nuevos competidores. En la medida en que las barreras disminuyen, la entrada potencial de nuevos competidores es mayor produciéndose una mayor fragmentación del mercado repercutiendo negativamente en los niveles de participación en las ventas y por tanto en la rentabilidad del largo plazo. A modo de ejemplo, se puede indicar las Universidades que ven en la PYME excelentes laboratorios para sus alumnos de último año y recién egresados, campos para la investigación en las incubadoras de empresas.



3. El Micro-Ambiente Institucional

Análisis de los Grupos Estratégicos.

Las instituciones que pertenecen a un sector industrial no tienen necesariamente las mismas características, tienden a diferenciarse en sus respectivos ámbitos, según ciertos factores como medios de distribución, segmentos sociales atendidos, calidad de los productos, nivel de tecnología, servicio al usuario, políticas de costo o publicidad, lo que hacen a ciertas Organizaciones ser distintas de otras. Es posible identificar, sin embargo, grupos de instituciones que siguen estrategias básicas similares a las de otras pertenecientes a su grupo y diferentes a las de Organizaciones de otros grupos. Estos son considerados como Grupos Estratégicos. Por ejemplo la consultoría para el desarrollo empresarial está siendo atendida por empresas internacionales, Universidades, consultoras profesionales e instituciones sin fines de lucro, entre otras. Los perfiles de estas instituciones son distintos porque están atendiendo segmentos de empresas distintos.

Grupo estratégico es un conjunto de instituciones de un sector que comparten características y estrategias similares

Los grupos estratégicos tienen diversas implicancias en el análisis del entorno y la identificación de Oportunidades y Amenazas. Primero, si existen **competidores directos** para la Organización, éstos son parte de su grupo estratégico, ya que al seguir estrategias similares, los usuarios tienden a sustituir sus servicios entre sí.

Para identificar los grupos estratégicos se puede utilizar un mapa estratégico que agrupa a las instituciones con estrategias similares, que permita identificar cual es el grupo que desarrolla estrategias similares a la institución en estudio, es en ese "nicho" en donde está la competencia directa. Resulta útil también, por ejemplo al introducir nuevos productos, decidir qué grupo estratégico es más adecuado para la organización, sin olvidar que existen barreras para la movilidad (por ejemplo, el tiempo de operación o la publicidad) que siempre involucran costos en la elección.

La institución, para las líneas de servicios distintas que maneje (consultoría, capacitación, asistencia técnica, entre otras) , puede pertenecer a grupos estratégicos distintos.