



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

UAEM

FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS

INGENIERO AGRÓNOMO INDUSTRIAL

ADMINISTRACION AGRICOLA

Unidad de Competencia V.- Determina la situación actual, analizando, a través del contexto, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de las empresas agroindustriales para establecer estrategias de enfoque, para la optimización de los recursos.

AUTORES:
Ana Laura Franco Malváiz

TEMÁTICA

Unidad de competencia V

1.	Ambiente externo
2.	Fuerzas externas clave
3.	Relación entre las fuerzas externas clave y la organización
4.	Proceso para realizar una auditoria externa
5.	Fuerzas económicas
6.	Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
7.	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
8.	Fuerzas tecnológicas
9.	Fuerzas competitivas
10.	Matriz de evaluación de factores externos
11.	Matriz del perfil competitivo MPC



Universidad Autónoma del Estado de México

Secretaría de Docencia

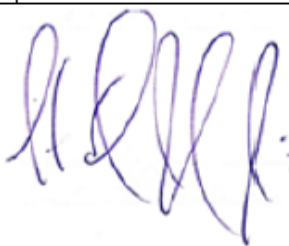

Coordinación General de Estudios Superiores

Facultad de Ciencias Agrícolas

Programa de Estudio por Competencias



IDENTIFICACIÓN DEL CURSO

Nombre de la unidad de aprendizaje: ADMINISTRACIÓN AGRICOLA			
Programas en los que se imparte: INGENIERO AGRÓNOMO INDUSTRIAL		Área de Docencia: SOCIOECONÓMICA	
Elaborado por:	Jenaro Eduardo Archundia Mercado Antonio Díaz Víquez Margarita Becerril Hurtado Amalia Pérez Hernández Jesús Hernández Ávila	Fecha de Elaboración:	01-06-2014
Actualizado por:	Jenaro Eduardo Archundia Mercado Antonio Díaz Víquez Margarita Becerril Hurtado Amalia Pérez Hernández Jesús Hernández Ávila		
Aprobado por:	HH. Consejos de Gobierno y Académico	Fecha de Aprobación:	29-01-2015
 Vo. Bo. M. en A. Antonio Díaz Víquez Presidente del Área de Docencia		 Facultad de Ciencias Agrícolas Universidad Autónoma del Estado de México	

INDICE

1.	Ambiente externo	8
2.	Fuerzas externas clave	9
3.	Relación entre las fuerzas externas clave y la organización	10
4.	Proceso para realizar una auditoria externa	12
5.	Fuerzas económicas	14
6.	Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	15
7.	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	19
8.	Fuerzas tecnológicas	21
8.1	Preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico	23
9.	Fuerzas competitivas	27
9.1	Características que presentan las empresas mas competitivas	28
9.2	Preguntas clave sobre los competidores	29
9.3	Programa de inteligencia competitiva	30
9.4	Las tres misiones básicas de un programa de IC	31
9.5	Análisis competitivo. El modelo de las fuerzas de Porter	32
10.	Matriz de evaluación de factores externos	41
11.	Matriz del perfil competitivo MPC	49
12.	Bibliografía	51

Presentación

El presente material corresponde a la unidad de aprendizaje **ADMINISTRACION AGRICOLA**, específicamente a la **Unidad de Competencia V.-** Determina la situación actual, analizando, a través del contexto, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de las empresas agroindustriales para establecer estrategias de enfoque, para la optimización de los recursos.

Guía de uso

Los contenidos de este material, se desarrollan con base al programa de estudios por competencias de la unidad de aprendizaje:

ADMINISTRACION AGRICOLA , temática que requiere de apoyo de material sintético, pertinente y en ocasiones grafico, que permitan al alumno generar una total atención y propicien un cambio de conducta con fundamento en los conceptos y aplicaciones técnicas .

La secuencia de la presente serie de diapositivas, conjuntamente con los apuntes, el manual y otros materiales didácticos, pretende el desarrollo de competencias en el discente.

Para fines de una completa guía en cuanto al temario de la UA, se han conformado 8 paquetes de diapositivas, por lo que será necesario su total exposición; para dar cumplimiento y cobertura a los objetivos planteados.

I.- Objetivo:

PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE
Aplicar las diferentes técnicas y procesos
administrativos para la explotación óptima de una
empresa agroindustrial

UNIDAD V

Ambiente Externo

El propósito de una auditoria externa es elaborar una lista *finita* de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que deberían eludir.

8

Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Fuerzas externas clave

9

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

1. fuerzas económicas

**2. fuerzas sociales,
culturales,
demográficas y
ambientales;**

**3. fuerzas políticas,
gubernamentales y
legales;**

**4. fuerzas
tecnológicas**

**5. fuerzas de la
competencia**

Relaciones entre las fuerzas externas clave y la organización

10

•Fuerzas económicas
•Fuerzas sociales, culturales, Demográficas y ambientales
•Fuerzas políticas, legales y gubernamentales
•Fuerzas tecnológicas
•Fuerzas competitivas



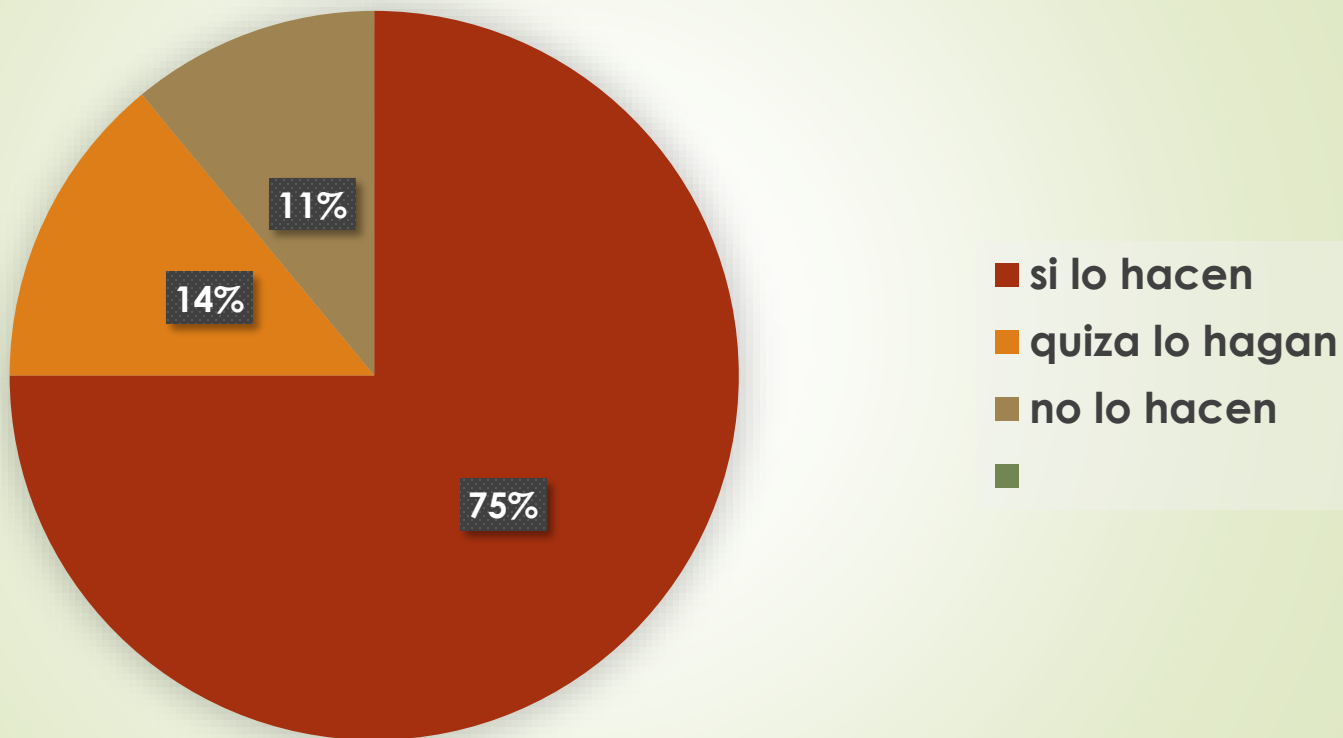
Competidores
Proveedores
Distribuidores
Acreedores
Clientes
Empleados
Comunidades
Gerentes
Accionistas
Sindicatos
Gobiernos
Asociaciones comerciales
Grupos especiales de interés
Productos
Servicios
Mercados
Ambientes natural



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE UNA ORGANIZACIÓN

La mayor parte de las organizaciones efectúan alguna forma de análisis del exterior como parte de proceso de planificación.

análisis externo



El proceso para realizar una auditoria externa.

12

Debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados



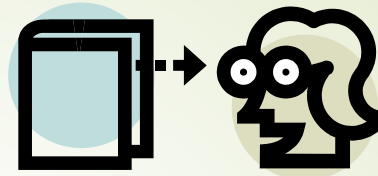
La participación en el proceso de la administración hace que los miembros de la organización entiendan y se comprometan.



Las personas aprecian contar con la oportunidad de contribuir con ideas y de poder entender mejor la industria, los competidores y los mercados de su empresa

El proceso para realizar una auditoria externa.

1. ¹³ Una compañía para realizar una auditoria externa, primero debe reunir información de inteligencia de la competencia,



2- Buscar información en revistas importantes, publicaciones especializadas y periódicos. Bases de datos en línea son otra fuente para reunir información estratégica, bibliotecas de corporaciones, las universitarias o las públicas.



3.- Información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas



4.- Presentar informes periódicos de sus investigaciones a un comité de gerentes encargado de realizar la auditoria externa. Este enfoque produce una corriente permanente de información estratégica oportuna



FUERZAS ECONÓMICAS

14

Variables económicas clave que deben vigilarse

•Cambio a una economía de servicio	•Políticas de la comunidad económica europea (CEE)
•Cambios en la demanda de diversas categorías de productos y servicios	•Políticas de la organización de países exportadores de petróleo (OPEP)
•Condiciones económicas de los países extranjeros	•Políticas fiscales
•Déficit de presupuestos gubernamental federal	•Políticas monetarias
•Diferencias de ingreso por región y grupos de consumidores	•Tasas de inflación
•Disponibilidad de crédito	•Tasas de interés
•Exportación de mano de obra y capital	•Tasas de mercado de dinero
•Factores de importación y exportación	•Tasas fiscales
•Fluctuaciones de precios	•Tendencias de las personas a gastar
•Nivel de ingreso disponible	•Tendencias del producto interno bruto
•Nivel de productividad de los trabajadores	•Tendencias de desempleo
•Patrones de consumo	•Tendencias de los mercados de dinero
•Políticas de integraciones en países menos desarrollados (PMD)	•Valor del dólar en mercados mundiales

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES

15

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo



las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y como consecuencia la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias.

Las organizaciones grandes y pequeñas lucrativas y no lucrativas, todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.



la tendencia hacia una población con más años es una buena noticia para:

restaurantes, hoteles, líneas aéreas, líneas de cruceros, de tours, hoteles de descanso, parque de diversión, productos y servicios de lujo, vehículos recreativos, constructores de casas, productores de muebles, fabricantes de computadoras, servicio de viaje, empresas farmacéuticas, fabricantes de autos y funerarias.



Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave

17

Actitud hacia el ahorro	Ingreso per capita
Actitud hacia el gobierno	Manejo de desechos
Actitud hacia el servicio al cliente	Medio ambiente del centro de las ciudades
Actitud hacia el trabajo	Nivel promedio de educación
Actitud hacia el autoridad	Numero de defunciones
Actitud hacia el inversión	Numero de divorcios
Actitud hacia el jubilación	Numero de graduados de preparatoria y universal por área geográfica
Actitud hacia el recreación	Numero de grupos de interés especiales
Actitud hacia el extranjeros	Numero de iglesias
Actitud hacia el negocios	Numero de matrimonios
Actitud hacia el productos de calidad	Numero de miembros de iglesias
Cambios de la población por ciudad, condado, región o país.	Numero de mujeres y trabajadores de minorías
Cambios de la población según, raza, sexo y el nivel de riqueza	Numero de nacimientos

Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave

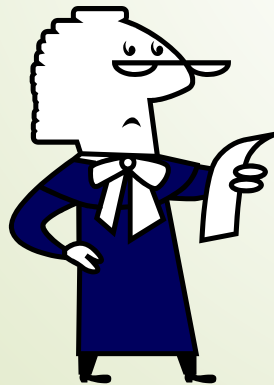
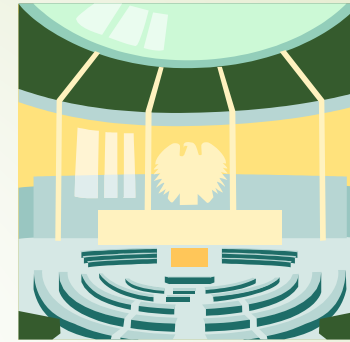
18

Cambios regionales en gustos y preferencias	Papeles sexuales
Confianza en el gobierno	Problemas éticos
Congestión del tráfico	Programas de seguridad social
Conservación de la energía	Programas sociales
Contaminación del agua	Promedio de esperanza de vida
Contaminación del aire	reciclaje
Control de la contaminación	Regulación gubernamental
Daño de la capa de ozono	Responsabilidad social
Equidad racial	Tasas de inmigración y emigración
Especies en peligro de extinción	Tasas de natalidad
Estilos de vida	Ubicación de empresas de venta a minoristas, de manufactura y de servicio
Hábitos de compra	Uso de medidas de control natal
Ingreso disponible promedio	Valor otorgado al tiempo libre

FUERZA POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

19

Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patronos y clientes de las empresas, por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.



En el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa. Los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales y actividades de cabildeo pueden afectar muchísimo a las empresas.

Variables políticas gubernamentales y jurídicas importantes

Actividades de cabildeo	Nivel de gastos para la defensa
Cambios de política fiscal y monetaria gubernamental	Nivel de subsidios gubernamentales
Cambios en las leyes de patentes	Numero de patentes
Cambios en las leyes fiscales	Numero, gravedad y ubicación de las protestas contra el gobierno
Comités de acción política	Regulación o eliminación de las regulaciones gubernamentales
Condiciones políticas en países extranjeros	Regulación sobre exportación e importación
Elecciones locales, estatales y nacionales	Relaciones entre África y EEUU
Impuestos especiales	Relaciones china y EEUU
Legislación antimonopolios	Relaciones entre Europa y EEUU
Legislación para el empleo equitativo	Relaciones entre Rusia y EEUU
Leyes de protección ambiental	Tamaño de los presupuestos gubernamentales
Leyes especiales a nivel local, estatal y federal	Tasa de participación de los votantes
Legislación mercados mundiales de petróleo, moneda corriente y mano de obra	Ubicación y severidad de actividades terroristas
Elecciones nacionales, estatales y locales	

Fuerzas tecnológicas.

21

La tecnología de la información (TI) se ha convertido en un gran instrumento para realizar una auditoría interna.



La cantidad y la calidad de la información sobre la industria y la competencia a disposición de las organizaciones han aumentado enormemente en años pasados.

Cambió la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos y servicios, eliminando obstáculos en los mercados geográficos tradicionales y modificando el equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción.

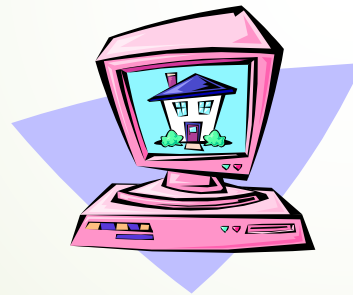
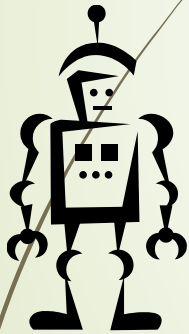


Fuerzas tecnológicas.



22

pregunta crítica: ¿Qué consecuencia tendrá la TI en nuestra industria en un plazo de cinco a diez años, en términos de productos y servicios, mercados y economías de producción?



Con el propósito de capitalizar debidamente la tecnología de la información, una serie de organizaciones están constituyendo dos puestos nuevos en la empresa, el director de información (TI) y el director de tecnología (DT). Estas personas son responsables de desarrollar, mantener y actualizar la base de datos de información de la compañía.

Preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico

23. ¿Cuáles son las tecnologías en el interior de la empresa?

- ¿Qué tecnologías se usan en las actividades de la empresa, en sus productos, o actividades?
 - ¿Qué importancia tiene cada una de las tecnologías en cada uno de estos productos o actividades?
 - ¿Qué tecnologías contienen las partes y los materiales comprados?
 - ¿Cuáles de estas tecnologías externas podría causar problemas y qué? ¿Seguirán estando disponibles fuera de la empresa?
 - ¿Cuál ha sido evolución de estas tecnologías con el transcurso del tiempo? ¿En qué compañía se iniciaron estos cambios tecnológicos?
 - ¿Cuál es la probable evolución de estas tecnologías en el futuro?
 - ¿Cuáles han sido las inversiones de la empresa en tecnologías importantes con el transcurso del tiempo?
- ¿Cuáles fueron las inversiones y los patrones de inversión de sus principales competidores tecnológicos? ¿Históricos?
- ¿Planificados?

Preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico

24

• ¿Cuál ha sido la inversión en cuanto al producto y en aspecto del proceso de estas tecnologías? ¿En relación con la empresa y con sus competidores? ¿En el diseño? ¿En la producción? ¿En la puesta en práctica y en los servicios?

• ¿Cuál es la clasificación subjetiva de diferentes empresas en relación con cada una de estas tecnologías?

• ¿Cuáles son las actividades y los productos de la empresa?

• ¿Cuáles son las partes y las piezas de estos productos?

• ¿Cuál es la estructura de costos y de valor agregado de estas partes, piezas, productos y actividades?

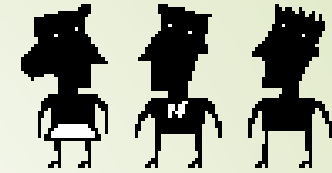
• ¿Cuáles han sido los resultados financieros y estratégicos históricos del negocio y qué implicaciones tienen dichas tendencias? ¿En términos de las características de la generación de efectivo y de utilidades? ¿De requisitos de inversiones? ¿De crecimiento? ¿De posición en el mercado y participación en el mismo?

- ¿Cuáles son las aplicaciones de las tecnologías de la empresa?
- ¿En qué participa actualmente la empresa y por qué? ¿En qué no participa la empresa y por qué?
- ¿Qué resultados tendrán cada una de estas aplicaciones como oportunidad de invertir en términos de crecimiento de mercado, posibilidad de elevar las utilidades y aumentar el liderazgo tecnológico?
- ¿Características básicas de crecimiento?
- ¿Evolución de necesidades y requisitos de los clientes?
- ¿Posicionamiento competitivo y estrategias probables de competidores clave?
- ¿Qué importancia tienen estas tecnologías de la empresa para cada una de estas aplicaciones?
- ¿Qué otras tecnologías resultan críticas para las aplicaciones externas?
- ¿Cómo se diferencian las tecnologías en cada una de estas aplicaciones?

- ¿Cuáles son las tecnologías de la competencia para cada una de estas aplicaciones? ¿Cuáles son las determinantes de la dinámica de la sustitución?
- ¿Cuál es y cuál será el grado de cambio tecnológico para cada una de estas tecnologías?
- ¿Qué aplicaciones considera la empresa que deberían introducirse?
- ¿Cuáles deben ser las prioridades de inversión en recursos tecnológicos?
- ¿Qué recursos tecnológicos se requieren para que la empresa alcance sus actuales objetivos comerciales?
- ¿Cuál debe ser el grado y el ritmo de la inversión de la corporación en tecnología?
- ¿Qué inversiones tecnológicas se deben limitar o eliminar?
- ¿Qué otras tecnologías se requerirán para alcanzar los objetivos comerciales actuales de la corporación?
- ¿Cuáles son las implicaciones que la cartera de negocios y la tecnología tienen para la estrategia corporativa?

Las fuerzas competitivas

2
Una parte importante de una auditoria externa consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.



Reunir y evaluar la información sobre los competidores es esencial para formular buenas estrategias.

Identificar a los competidores principales no siempre resulta fácil porque muchas empresas cuentan con divisiones que compiten en diferentes industrias.

La mayor parte de las empresas que tienen muchas divisiones no suelen proporcionar información sobre las ventas y utilidades por divisiones, debido a razones de competencia.



Características que presentan las empresas más competitivas

28

•La participación en el mercado; el sitio 90 de participación no es tan importante como el 91 y nada es mas peligroso que descender al 89.

•comprender y recordar con precisión cual es tu negocio

•este roto o no arréglalo, no solo los productos, sino toda la empresa si es necesario.

•innovar o desaparecer, nada se desvanece tanta como el éxito, sobre todo en las empresas orientadas hacia la tecnología.

•las adquisiciones son fundamentales para crecer, las compras mas importantes se hacen en nichos que agregan una tecnología o un mercado relacionado.

•las personas hacen la diferencia

•no existe un sustituto para la calidad y no hay mayor amenaza que no ser competitivo en costos en una base global.

Preguntas clave sobre los competidores

1. ¿Cuáles son las principales fuerzas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Cómo es probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
5. ¿Hasta qué puntos son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?
6. ¿Hasta qué punto son vulnerables nuestras estrategias alternativas ante los contraataques de nuestros principales competidores que han tenido éxito?
7. ¿Qué posición ocupan nuestros productos o servicios con relación a nuestros principales competidores?
8. ¿En qué medida están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?
9. ¿Qué factores clave han dado por resultado nuestra posición competitiva presente en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado en años recientes las clasificaciones de ventas y utilidades de nuestros principales competidores en la industria? ¿A qué se debe el cambio en las clasificaciones?
11. ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12. ¿En qué medida podrían los productos o servicios sustitutos representar una amenaza para los competidores de esta industria?

Programas de inteligencia competitiva:

30
La buena información de inteligencia sobre los competidores en los negocios, al igual que en las milicias, es una de las llaves del éxito.

Cuanta más información y conocimientos pueda obtener una empresa sobre sus competidores, tanto mayor será la probabilidad de que tenga capacidad para formular y poner en práctica estrategias eficaces.



Las debilidades de los competidores más importantes pueden representar oportunidades externas; las fuerzas de los competidores pueden significar amenazas clave.

Las empresas necesitan tener un programa de inteligencia sobre la competencia (IC)



LAS TRES MISIONES BÁSICAS DE UN PROGRAMA DE IC

31

(1) proporcionar un entendimiento general de una industria y sus competidores .

(2) identificar áreas en las cuales los competidores son vulnerables y determinar el impacto que las acciones estratégicas tendrían en los competidores y

(3) detectar las posibles medidas que podría tomar un competidor y que pondría en peligro la posición que tiene una empresa en el mercado.

La IC también se puede aplicar a las decisiones para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Un buen programa de IC permite que todas las áreas de una empresa tengan acceso a información consistente y verificable para tomar decisiones. Todos los miembros de una organización, desde el director general hasta los guardias, son agentes de inteligencia valiosos y deben sentirse parte del proceso IC

Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

32

Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas.

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.

2. La entrada potencial de competidores nuevos

3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.

4. El poder de negociación de los proveedores.

5. El poder de negociación de los consumidores.

Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

33

La rivalidad entre las empresas que compiten.

La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas.

Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.



Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

34

La rivalidad entre las empresas que compiten.

La rivalidad también aumenta cuando:

los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad

hay muchas barreras para salir del mercado

los costos fijos son altos

las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura

el producto es perecedero

las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria

Entrada potencial de competidores nuevos.

35

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas.



las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado

vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales

el estrategia tiene que identificar :

contraatacar conforme se requiera

capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

El desarrollo potencial de productos sustitutos.

36

En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de producto sustitutos de otras industrias.



Algunos ejemplos serían los productos de empaques de plásticos que compiten con los productos de vidrio, cartón y latas de aluminio



los fabricantes de acetaminofeno que compiten con otros fabricantes de remedios para el dolor y la jaqueca.



La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.



Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

El poder de negociación de los proveedores.

37

Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con:

precios
razonables



mejor calidad



desarrollo de
servicios
nuevos



entregas
justo a
tiempo y
costos bajos
de
inventarios,

reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

El poder de negociación de los proveedores.

38

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores.



Esta estrategia es especialmente eficaz cuando:

los proveedores
no son
confiables

son demasiado
caros

no son capaces
de satisfacer las
necesidades de
la empresa en
forma
consistente.

Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

39

El poder de negociación de los consumidores.

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes.



su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria

El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias



Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

40

El poder de negociación de los consumidores.

En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

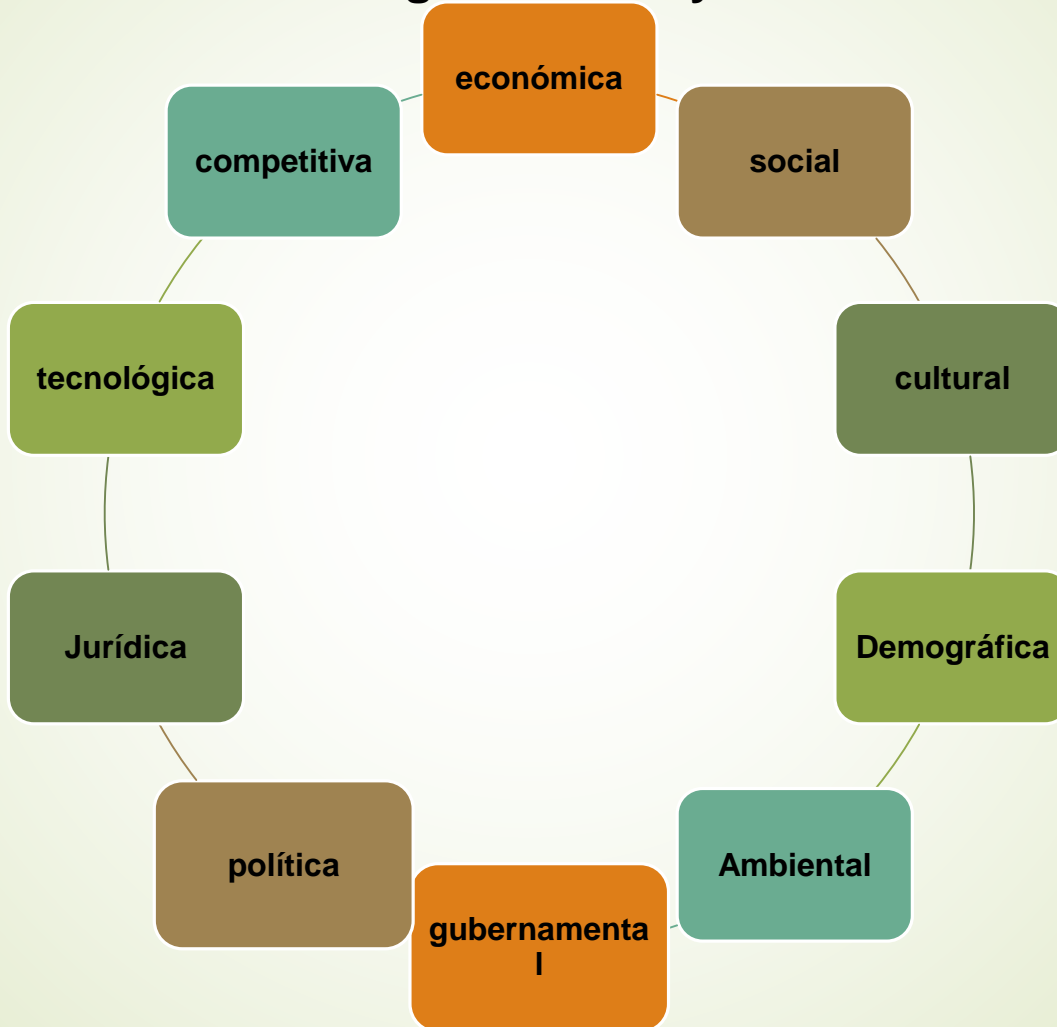


Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.

la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

41

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información:



La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

evaluación de los factores externos (EFE)

⁴²
1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.

1. 2.- Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.

1.3.- En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas.

1.4.- Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2.- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

evaluación de los factores externos (EFE)

2.- ⁴³Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).

2.1.- El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

2.2.-Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

2.3- Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso.

2.4 La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

evaluación de los factores externos (EFE)

44

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

evaluación de los factores externos (EFE)

45

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

evaluación de los factores externos (EFE)

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave ⁴⁶ incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

evaluación de los factores externos (EFE)

47a tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE.

Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente:

"LOS CONSUMIDORES ESTÁN MÁS DISPUESTOS A COMPRAR EMPAQUES BIODEGRADABLES", COMO LO SEÑALA EL PESO DE 0.14

La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4

El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

evaluación de los factores externos (EFE)

Ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo

⁴⁸ Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	.08	3	.24
2. Los valores de capital son saludables	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.14	4	.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
Amenazas			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	.10	2	.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	.10	1	.10
Total	1.00		2.64

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor,

donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.

La matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado

Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC

En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

La matriz del perfil competitivo (MPC)

50

Factores críticos para el éxito	avon			loreal		Procter & gamble	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.3	4	0.40
dirección	0.10	4	0.40	3	0.3	3	0.30
Posición financiera	.015	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		3.25		2.8

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1= debilidad principal, 2= debilidad menor 3= fortaleza menor, 4= fortaleza principal (2) según indica el puntaje de valor total de 2.8, el competidor 3 es el mas débil (3) para simplificar, solo se incluyen ocho factores importantes para el éxito; estos son muy pocos en realidad.

12. BIBLIOGRAFIA

- Fred R. D. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ed. Pearson.
- Prieto, A. (2010). *Principios de Contabilidad*. Ed. LIMUSA.
- Hernández A. (2013). *Problemario de Matemáticas Financieras*. Ed. Thomson.
- Robbins, S & Couter, M. (2014). *Administración*. Ed. Pearson.
- Ramírez, D. (2014). *Contabilidad administrativa*. Ed. Mc Graw Hill.
- Koontz, H. & Wehrich, H. (2014). *Administración. Una perspectiva global*. Ed. Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2013). *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico*. Ed. Mc Graw Hill.
- Ronald, K. (2000). *Administración Agrícola y Ganadera*, Ed. CECSA.
- Reyes, A. (2000). *Administración de Empresas*, Ed. LIMUSA.
- Aguilar V. et al. (2000). *Administración Agropecuaria*, Ed. LIMUSA.
- Aguilar V., A. et al. (2002). *Aspectos Económicos y Administrativos de la Empresa Agropecuaria*, Ed. LIMUSA