



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Facultad de Contaduría y Administración

MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN (RECURSOS HUMANOS)

ASIGNATURA: ENTORNO EN LAS ORGANIZACIONES

**AMBIENTE EXTERNO, INTERNO Y
ESPECÍFICO DE LA
ORGANIZACIÓN**

MARÍA DEL ROSARIO DEMUNER FLORES

**AGOSTO
2017**

**MATERIAL PROYECTABLE.
SERIE 3**

PRESENTACIÓN

Los evidentes cambios tecnológicos y económicos, entre otros, son producto de la economía basada en el conocimiento. Cambios que conllevan incertidumbre y desconcierto que si las organizaciones no se mantienen a la vanguardia corren el riesgo de desaparecer. Un tema esencial en la literatura sobre la adaptación de la organización, ha sido el intento para identificar las fuerzas que promueven y transforman las organizaciones en respuesta a los cambios del medio ambiente (Liao, Welsch y Stoica, 2003).

Los cambios en el entorno hacen énfasis en el rol proactivo que deben asumir los directivos en la toma de decisiones; su rápida respuesta, ingenio y su capacidad de aprender de los errores los posiciona por arriba de sus competidores. De este conocimiento dependerá la asertividad para reconocer tendencias y posiciones económicas que ayudarán a solucionar los problemas que se presenten.

En este sentido el **objetivo** de este material por un lado, es aportar a los estudiantes de la maestría en Administración de recursos humanos elementos que impulsen y motiven a la identificación de los factores del entorno mexicano general y específico que afectan a las organizaciones y que pueden representarles oportunidades o amenazas. Por otro lado, el material intenta aportar ideas, enfoques temáticos y facilitar la tarea a los docentes que imparten la asignatura o aquellas relacionadas.

...PRESENTACIÓN

Para ello el material se ha dividido en tres series:

SERIE 1.

Objetivo: Desarrollar en los estudiantes de la maestría en Administración (Recursos Humanos), la habilidad para analizar los factores que afectan al entorno mexicano empresarial y que crean un ambiente de incertidumbre, así como identificar los retos del ambiente político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

Incluye el desarrollo de las unidades 1 y 2 del programa de estudios de la asignatura Entorno en las organizaciones.

SERIE 2.

Objetivo: Desarrollar en los estudiantes de la maestría en Administración de recursos humanos, la habilidad para Identificar en una empresa los retos que enfrenta en cuanto al ambiente político, económico y social.

Incluye el desarrollo de la primera parte de la unidad 3 del programa de estudios de la asignatura Entorno en las organizaciones.

SERIE 3.

Objetivo: Desarrollar en los estudiantes de la maestría en Administración de recursos humanos, la habilidad para Identificar en una empresa los retos que enfrenta en cuanto al ambiente tecnológico, ecológico y legal para realizar una interpretación de la información en respuesta a la organización. Así como, interpretar la información del entorno para dar respuesta a la organización

Incluye el desarrollo de la segunda parte de la unidad 3 y las unidades 4 y 5 del programa de estudios de la asignatura Entorno en las organizaciones.

MATERIAL PROYECTABLE. SERIE 2

Contenido

UNIDAD 3. RETOS DEL AMBIENTE GENERAL

3.1 Ambiente político

- Transparencia
- Mercado nacional e internacional
- Fondo Monetario Internacional
- Banco Mundial
- Política exterior
- Deuda externa
- Tratados – acuerdos
- Ambiente político específico de la empresa

3.2 Ambiente económico

- Política económica
- Estrategia macroeconómica 2017
- Expectativas de crecimiento anual PIB
- Crecimiento económico de México
- Crisis económicas
- Crecimiento económico en el mundo
- Componente cíclico del PIB de México y USA % (1980-2009)
- Evolución del PIB
- Inflación
- INPC
- Tasa de interés
- Tipo de cambio

3.3 Ambiente social

- Nuevo modelo educativo SEP
- Alimentación
- Plan sectorial salud
- Población Edo. de México
- Envejecimiento Edo. de México
- Empleo
- Vivienda
- Migración

3.4 Ambiente tecnológico

- WEF
- Hábitos de los usuarios Internet
- CONACYT
- Componentes de la economía del conocimiento

3.5 Ambiente ecológico

- Biodiversidad
- Impacto de las actividades humanas
- Instrumentos de política pública

3.6 Ambiente legal

- Leyes en México
- Estímulos fiscales

MATERIAL PROYECTABLE. SERIE 2

Contenido

UNIDAD 4. RETOS DEL AMBIENTE ESPECÍFICO

Modelo de competitividad
Diamante de Porter
Caso: industria automotriz

UNIDAD 5. EXPLORACIÓN AMBIENTAL, INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y RESPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN

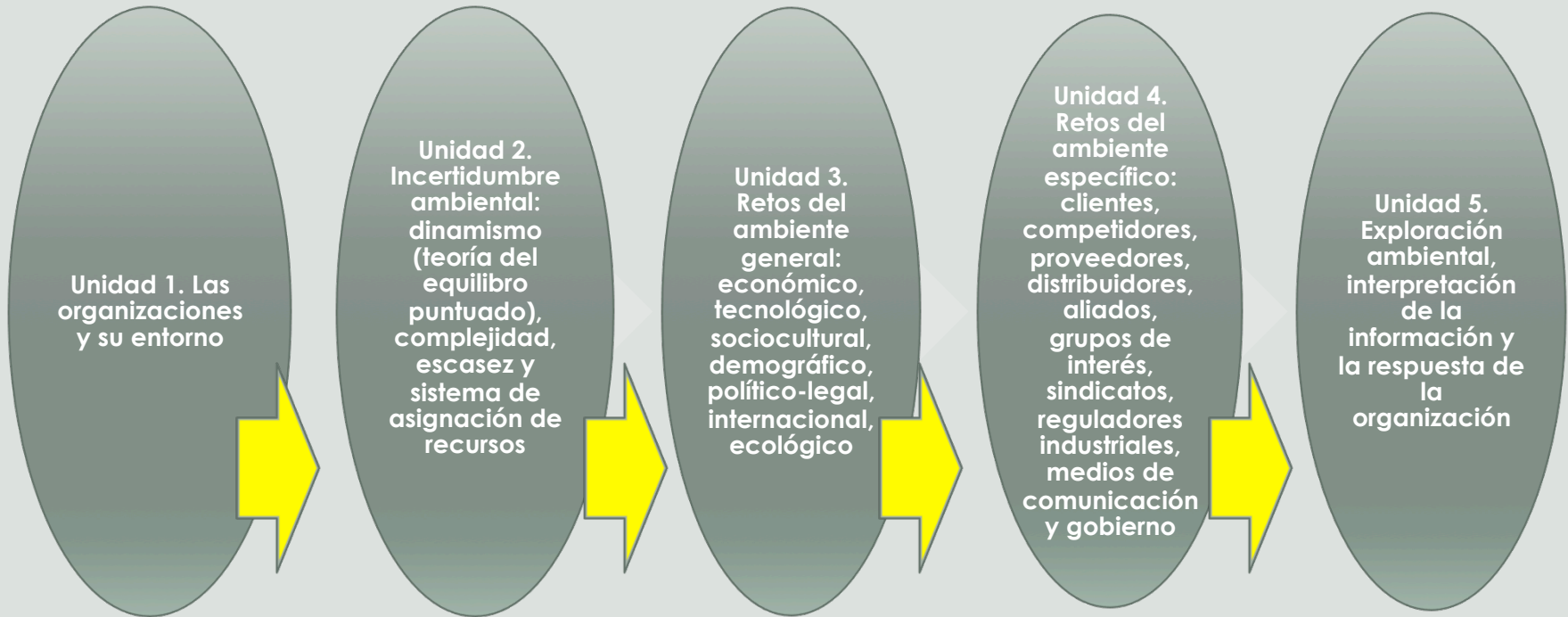
Referencias

GUIÓN EXPLICATIVO

Para el profesor

1. Diapositiva 6. Describir el contenido de la unidad de aprendizaje y señalar mencionar la agenda del semestre, con el fin de que el alumno visualice el temario completo y organice su tiempo.
2. Diapositiva 7. Comentar con los alumnos la forma en que se dará el proceso enseñanza aprendizaje.
3. Diapositiva 8. Se sugiere acudir al uso de la herramienta PESTEL para identificar cada uno de los ambientes que describen el entorno de las organizaciones. Para ello el profesor presentará preguntas detonadoras que guiarán al estudiante durante la trayectoria del semestre con el fin de presentar un PESTEL de la empresa de su elección al finalizar el semestre.
4. Diapositiva 9. El profesor después de la presentación y discusión teórica, aplicará el conocimiento en forma resumida en el PESTEL macro o genérico.
5. Diapositiva 10. Siguiendo el ejemplo y guiado por el profesor, el alumno elegirá una empresa real o de la Bolsa Mexicana de Valores, para aplicar el conocimiento aprendido en el PESTEL micro o específico

PROGRAMA DE ESTUDIOS



OBJETIVO

Al finalizar el curso, los estudiantes analizarán y comprenderán, en forma global, los factores del entorno general y específico que afectan a las organizaciones y que pueden representarles oportunidades o amenazas. En este curso se hará énfasis en el análisis de la situación mexicana.

PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE



Competencia: Identificar el entorno de una organización empleando PESTEL

TRABAJO FINAL PARA EXPOSICIÓN EN CLASE

Usar la herramienta PESTEL para la identificar cada uno de los ambientes en una empresa real o de la Bolsa Mexicana de Valores. El trabajo debe responde las siguientes preguntas:

¿Cuál es el entorno de la organización en que trabajo?

¿Cómo afecta este entorno a su administración de recursos humanos?

¿Qué decisiones deben tomarse para enfrentar los cambios del entorno?

	Macro o genérico	Específico Mi empresa
P OLÍTICO		
E CONÓMICO		
S OCCIAL		
T ECNOLÓGICO		
E COLÓGICO		
L EGAL		

ESTEL es una herramienta de análisis del marketing estratégico para definir el contexto a través de una serie de factores internos y externos, cuyos resultados apoyan la toma de decisiones

MACRO
G
E
N
E
R
I
C
O

P E S T E L	POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Política interna • Política externa • Deuda externa • Acuerdos Tratados 		
	ECONÓMICO	<table border="0"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Política económica • Crecimiento económico • PIB • Inflación </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • INPC • Tipo de cambio • Política monetaria • Tasa de interés </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> • Política económica • Crecimiento económico • PIB • Inflación 	<ul style="list-style-type: none"> • INPC • Tipo de cambio • Política monetaria • Tasa de interés
	<ul style="list-style-type: none"> • Política económica • Crecimiento económico • PIB • Inflación 	<ul style="list-style-type: none"> • INPC • Tipo de cambio • Política monetaria • Tasa de interés 		
	SOCIO-CULTURAL	<table border="0"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Educación • Alimentación • Salud • Crecimiento de la población </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo • Vivienda • Transporte • Migración </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> • Educación • Alimentación • Salud • Crecimiento de la población 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo • Vivienda • Transporte • Migración
	<ul style="list-style-type: none"> • Educación • Alimentación • Salud • Crecimiento de la población 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo • Vivienda • Transporte • Migración 		
	TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología • Uso de TI • Apoyo a la ciencia y tecnología • CONACYT • Economía del conocimiento 		
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Factores ambientales • Aspectos ecológicos y del medio ambiente • Impacto en la industria: turismo, farmacéutica, compañías de seguros. • Creación de nuevos mercados • Disminución o desaparición de productos 			
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Política fiscal • Leyes sobre el empleo • Derechos de propiedad intelectual • Seguridad laboral • Sectores protegidos o regulados 			

**M
I
C
R
O

E
S
P
E
C
Í
F
I
C
O**

PESTEL es una herramienta de análisis del marketing estratégico para definir el contexto a través de una serie de factores internos y externos, cuyos resultados apoyan la toma de decisiones

**P
E
S
T
E
L**

POLÍTICO

**Giro, industria a que pertenece, número de trabajadores, tamaño, productos Evolucionado, Imagen al exterior
Misión, visión, estrategias principales, forma de gobierno, liderazgo, Aliados, alianzas acuerdos**

ECONÓMICO

**Crecimiento en venta,
Crecimiento en utilidades
Crecimiento en trabajadores
Expansión: sucursales, plantas
Importaciones, exportaciones
Inflación
Futuras inversiones
Deudas**

SOCIO-CULTURAL

**Prestaciones: alimentación, becas a los hijos
Programa de capacitación, planes para educación
Planes para salud
Trato con la familia
Eventos sociales
Cultura organizacional**

TECNOLÓGICO

**Uso de TI, tecnología de punta
Apoyo a la ciencia y tecnología
Departamento y actividades de I&D
Gestión del conocimiento**

ECOLÓGICO

**Responsabilidad social
Cuidado al medio ambiente
Impacto en su comunidad
Creación de nuevos mercados
Disminución o desaparición de productos**

LEGAL

**Leyes y normatividad interna
Marcas
Patentes y derechos de propiedad intelectual
Seguridad laboral
Condiciones especiales (empresas con riesgo a sus trabajadores)**










AMBIENTE TECNOLÓGICO

DRA. MARÍA DEL ROSARIO DEMUNER FLORES

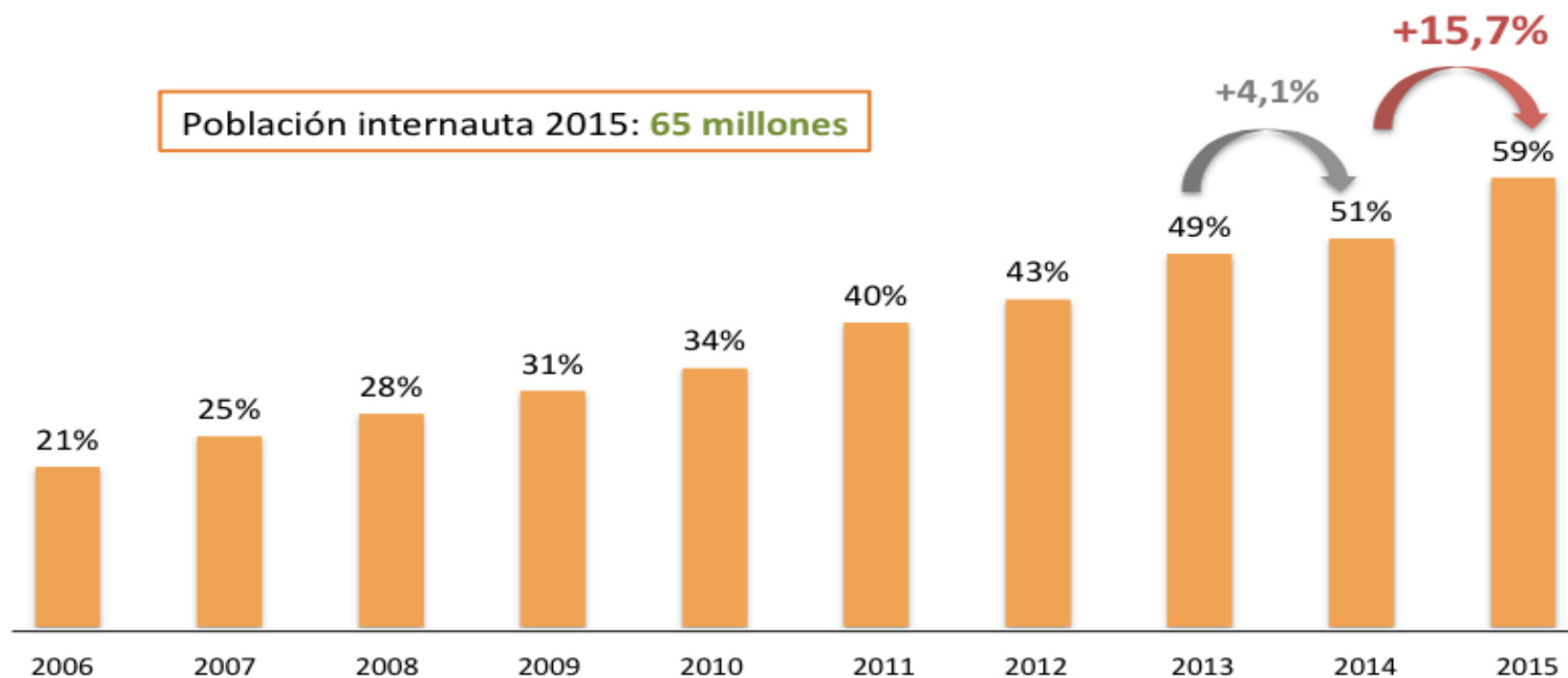
UNIDAD

3-5-4

WORLD ECONOMIC FORUM

	Rank / 136	Value	Trend
 Pillar 6: Availability and use of ICTs	70	4.5	
6.01 Mobile-cellular telephone subscriptions /100 pop.	112	85.3	
6.02 Internet users % pop.	65	57.4	
6.03 Fixed-broadband Internet subscriptions /100 pop.	64	11.6	
6.04 Mobile-broadband subscriptions /100 pop.	72	50.4	
6.05 ICT use for biz-to-biz transactions	53	4.9	
6.06 Internet use for biz-to-consumer transactions	70	4.5	
6.07 Government Online Service Index 0-1 (best)	19	0.85	

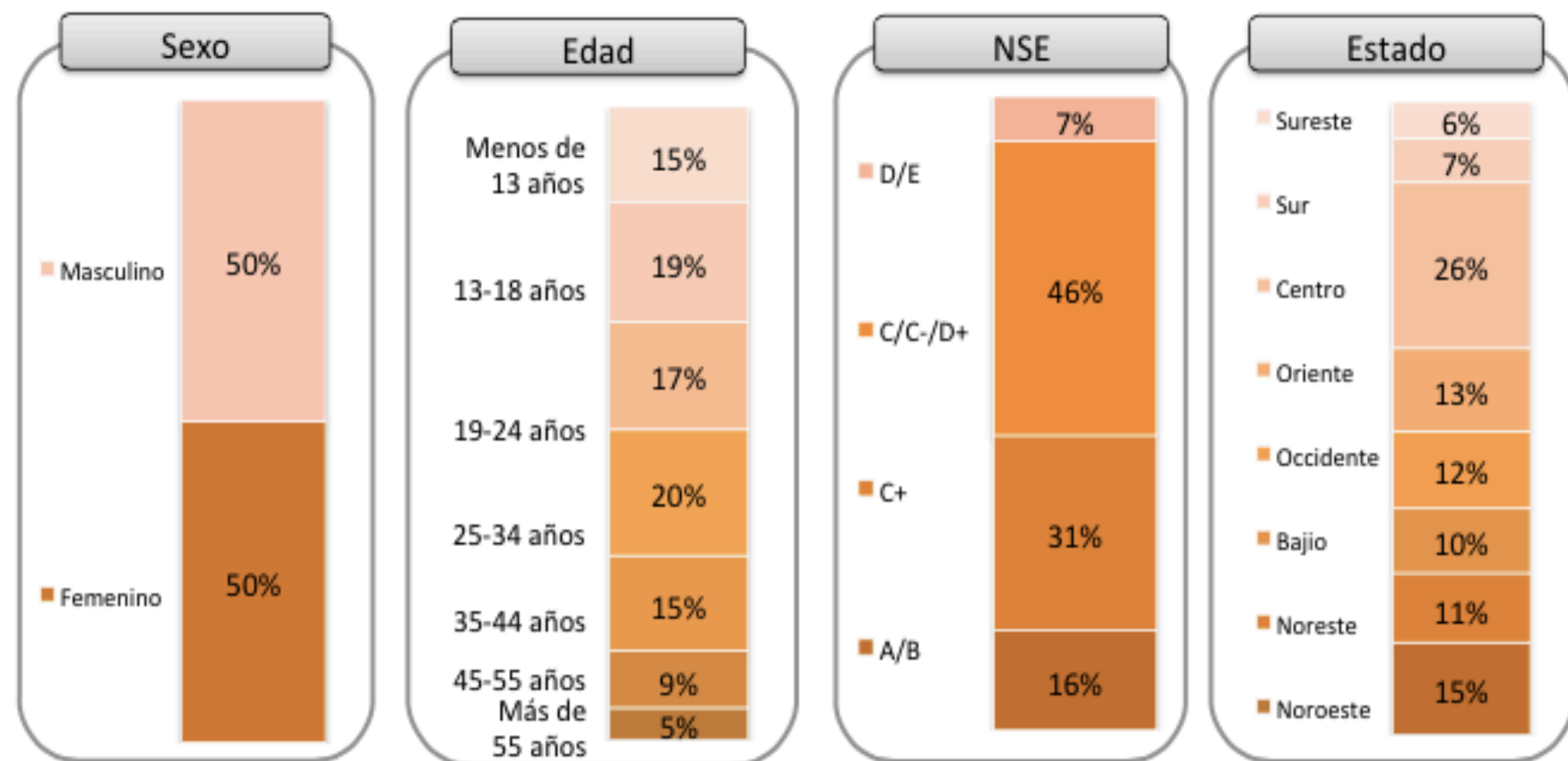
12o ESTUDIO SOBRE LOS HÁBITOS DE LOS USUARIOS DE INTERNET EN MÉXICO 2016



*Cifras en millones calculadas por INFOTEC y AMIPCI, con base en información del CONAPO e INEGI.



Perfil internauta mexicano

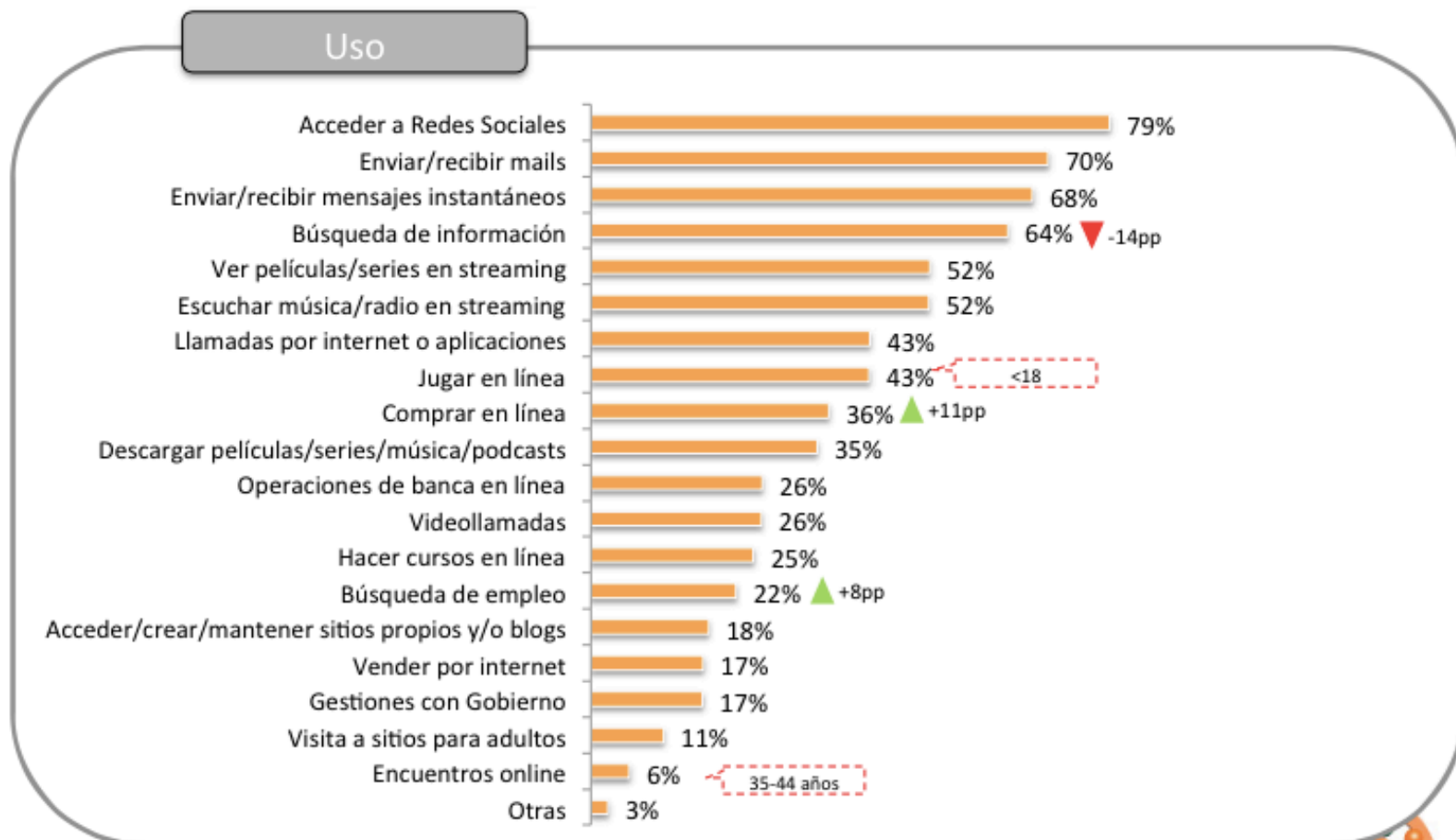


*Fuente: INEGI



Actividades online

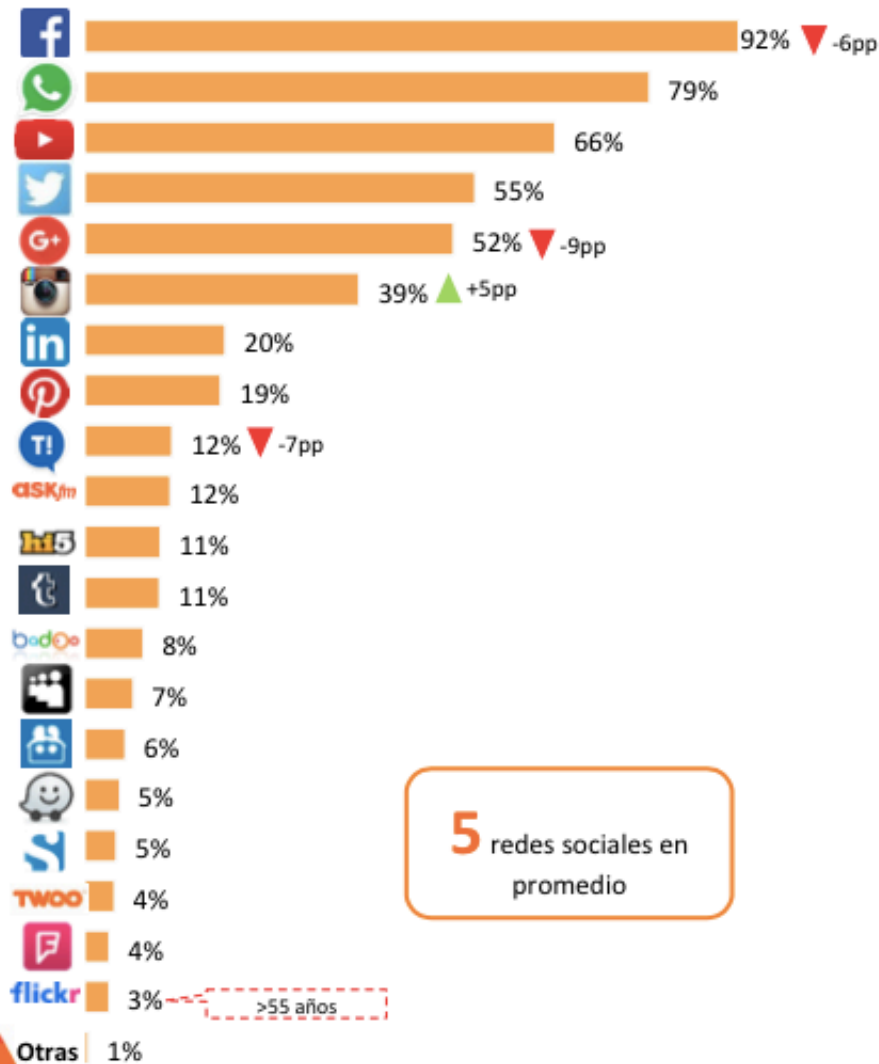
- El acceso a Redes Sociales sigue siendo la principal actividad online, por encima de enviar/recibir mails.
- Los hombres destacan por comprar en línea, descargar películas/series/música/podcasts, realizar operaciones de banca en línea, acceder y gestionar sitios propios/blogs y visitar sitios para adultos.



Base total: 1.720

• ¿Qué actividades realizas habitualmente en línea?

Penetración Redes Sociales

 Diferencias significativas


- La red de referencia en nuestro país sigue siendo Facebook.
- WhatsApp es usada por 8 de cada 10 internautas.
- YouTube, Twitter y Google+ son tres redes con niveles de penetración parecido (igual que en 2015) pero con menos seguidores que la líder. Google+ ha perdido 9pp, mientras que Instagram aumenta 5pp.
- LinkedIn, la primera red profesional, tiene una penetración del 20% (alineada a los resultados de 2015).
- En promedio, los internautas están inscritos a 5 Redes Sociales.

Base inscritos en redes sociales: 1,591



Incentiva a nivel nacional, la inversión de las empresas en actividades y proyectos relacionados con la investigación, desarrollo tecnológico e innovación a través del otorgamiento de estímulos complementarios, de tal forma que estos apoyos tengan el mayor impacto posible sobre la competitividad de la economía nacional.

Objetivos Específicos

- Fomentar el crecimiento anual de la inversión del sector productivo nacional en IDTI.
- Propiciar la vinculación de las empresas en la cadena del conocimiento “educación-ciencia-tecnología-innovación” y su articulación con la cadena productiva del sector estratégico que se trate.
- Formar e incorporar recursos humanos especializados en actividades de IDTI en las empresas.
- Generar nuevos productos, procesos y servicios de alto valor agregado, y contribuir con esto a la competitividad de las empresas.
- Contribuir a la generación de propiedad intelectual en el país y a la estrategia que asegure su apropiación y protección.
- Ampliar la base de cobertura de apoyo a empresas nacionales desde una perspectiva descentralizada.



Modalidades:

Programa de Estímulos a la Innovación (PEI): Apoyo a las empresas que invierten en proyectos de investigación, desarrollo de tecnología e innovación dirigidos al desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios.

- INNOVAPYME (Innovación tecnológica para las micro, pequeñas y medianas empresas)
- Modalidad dedicada exclusivamente a propuestas y proyectos cuyo proponente sea empresas MIPYMES.
- En esta modalidad las empresas podrán presentar propuestas de manera individual o vinculada con IES, CI o ambos.
- INNOVATEC (Innovación Tecnológica para las grandes empresas)
- Modalidad dedicada exclusivamente a propuestas y proyectos cuyo proponente sea empresas grandes.
- En esta modalidad las empresas podrán presentar propuestas de manera individual o vinculada con IES, CI o ambos.
- PROINNOVA (Proyectos en red orientados a la innovación)
- Modalidad dedicada exclusivamente a propuestas y proyectos que se presenten en vinculación con al menos dos IES, o dos CI o uno de cada uno.

COMPONENTES DE LA ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO



AMBIENTE ECOLÓGICO

DRA. MARÍA DEL ROSARIO DEMUNER FLORES

UNIDAD

3-5-5



ESTRATEGIA NACIONAL SOBRE
BIODIVERSIDAD DE MÉXICO
Y PLAN DE ACCIÓN 2016 - 2030

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA



http://www.biodiversidad.gob.mx/pais/pdf/ENBIOMEX_baja.pdf

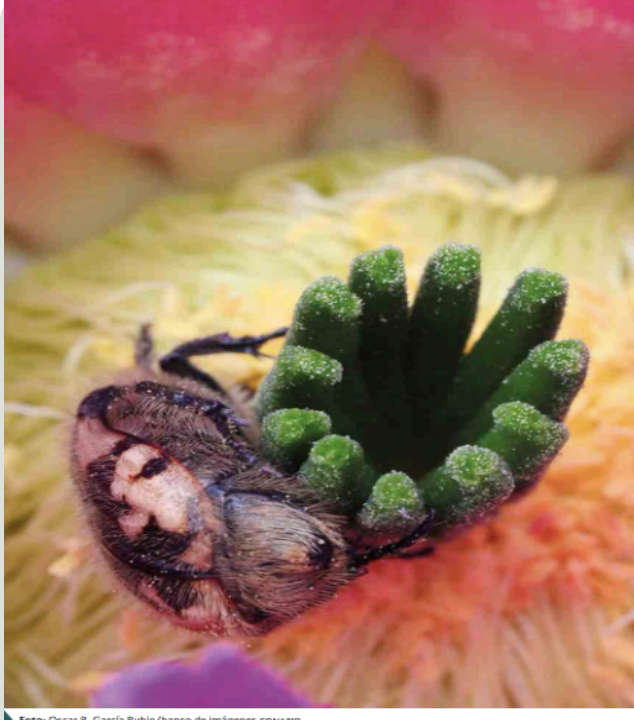


Foto: Oscar R. García Rubio/banco de imágenes conaxio



4. Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México (ENBioMex) y Plan de Acción 2016-2030

Misión, visión y principios

Eje estratégico 1. Conocimiento

Eje estratégico 2. Conservación y restauración

Eje estratégico 3. Uso y manejo sustentable

Eje estratégico 4. Atención a factores de presión

Eje estratégico 5. Educación, comunicación y cultura ambiental

Eje estratégico 6. Integración y gobernanza



Foto: Fulvio Eccardi Ambrosi/banco de imágenes conaxio

Costos Totales por agotamiento
y Degradación Ambiental
5.7% PIB



Déficit Ambiental

Gastos en
Protección Ambiental
1% PIB

Figura 14. Gasto en protección ambiental de México. Fuente: INEGI 2015.

¹⁶ <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/ee/default.aspx>

Cuadro 3. Impacto de algunas actividades humanas en la capacidad de los ecosistemas de proveer servicios ambientales relacionados con el agua.

Actividad humana	Cifras en México	Impacto en los ecosistemas	Servicios ecosistémicos afectados o en riesgo
Construcción de diques	Registro incompleto de los bordos. En 2009 se contabilizaron 1 085 bordos. ^a	Afectan la conectividad entre los ríos y las planicies Pérdida de hábitat	Fertilidad de las áreas de inundación, control natural de inundaciones, pesca deportiva y de sustento.
Construcción de presas	5 163 presas censadas, de las cuales 172 cubren 80% del almacenamiento nacional. ^b	Modifican el flujo de los ríos y deltas, la temperatura del agua, el transporte de nutrientes y sedimentos e impiden las migraciones de peces y otros organismos. Pérdida de hábitats.	Productividad de pesquerías estuarinas y la capacidad de los cuerpos de filtrar y purificar el agua. ^c Sedimentación, interrupción de flujo de nutrientes.
Deforestación/ cambio de uso de suelo	Más de 50% de pérdida de la vegetación primaria. ^d	Alteran los patrones de escorrentías, infiltración natural y el transporte de sedimentos hacia los cuerpos de agua. Pérdida de hábitat para especies acuáticas y terrestres. Reduce la retención humedad, incrementa la erosión de suelos, ocasiona la pérdida de diversidad biológica, incremento de riesgos ante fenómenos meteorológicos.	Cantidad y calidad de agua, flujo de sedimentos a los cuerpos de agua y el servicio de control de inundaciones.
Desecamiento de humedales	0.32% de tasa de deforestación anual entre 1980 a 2005, con una pérdida de más de 80 mil ha de manglares. En los siguientes cinco años la tasa se redujo 0.22%. Las regiones Golfo de México y Pacífico Norte tuvieron una mayor reducción de superficie con una tasa de pérdida de 0.43% anual. ^e	Se pierden los componentes clave del ecosistema acuático. Pérdida de hábitats.	Control natural de inundaciones, flujo de agua hacia otros cuerpos de agua, purificación y recarga de agua, y servicios de recreación. Productividad de pesquerías.
Introducción de especies acuáticas exóticas invasoras	Cerca de 500 especies introducidas. ^f	Alteran la composición de comunidades, reemplazan especies nativas, modifican la producción primaria, las cadenas tróficas y los ciclos de nutrientes. Alteración de hábitats	Ciclos de nutrientes, calidad del agua, productividad de pesquerías.
Liberación de contaminantes a los ríos	73% de los cuerpos de agua del país están contaminados. ^g	Alteran la calidad del agua, las tasas de sobrevivencia y modifican los patrones reproductivos de las especies acuáticas. Altera hábitats.	Calidad del agua la pesca deportiva y comercial en el sitio y en los ambientes costeros cercanos, incrementa las enfermedades, contamina mantos freáticos y océanos, contamina los suelos, y limita la producción de alimentos.

Actividad humana	Cifras en México	Impacto en los ecosistemas	Servicios ecosistémicos afectados o en riesgo
Minería	Aproximadamente 437 millones m ³ de agua concesionada durante el 2014 para 417 empresas mineras. ^f	Altera la estructura y capacidad de infiltración del suelo, libera contaminantes, sobreexplota los acuíferos, transforma los ecosistemas a nivel local y regional. Problemas fito y zoonosarios y salud humana, contamina mantos freáticos y océanos, contamina los suelos. Pérdida y degradación de hábitats.	Ciclos de nutrientes, calidad y cantidad de agua y limita la producción de alimentos.
Modificaciones al curso de los ríos	Se desconoce la cifra.	Cambios en el flujo de agua en los ríos, altera los caudales de agua para la producción de energía. Pérdida y alteración de hábitats por la dilución de contaminantes.	Navegación y pesca deportiva y comercial.
Sobrepesca	Sobreexplotación de 21.4% de las unidades pesqueras marinas y 58.9% alcanzaron su máximo rendimiento ^h .	Afecta las poblaciones de especies nativas, pesca de individuos de menor talla y puede llegar a extinguir poblaciones. Alteración de hábitats, modifica las cadenas tróficas.	Producción de alimentos (pesquería).

Fuente: modificado de Postel y Richter 2003 con información de: ^a Balvanera et al. 2009, ^b CONAGUA 2011, ^c SAGARPA 2012, ^d Rodríguez-Zúñiga et al. 2013, ^e CONAGUA 2014, ^f Mendoza y Koleff 2015, ^g Llano 2016, ^h INEGI 2013.



Cuadro 7. Instrumentos de política pública para la conservación, el manejo y el uso sustentable de la biodiversidad y su relación con los ejes estratégicos de la ENBIOEX.

Ejemplos de políticas públicas y programas instrumentados por dependencias de la APF	Institución responsable	Ejes Estratégicos de la ENBIOEX relacionados					
		Conocimiento	Conservación y restauración	Uso y manejo sustentable	Atención a los factores de presión	Educación, comunicación y cultura ambiental	Integración y gobernanza
Áreas naturales protegidas	CONANP	●	●	●	●	●	●
Programa de recuperación de especies en riesgo (PROCER)	CONANP	●	●	●	●	●	●
Red de zonas de refugio pesquero	CONAPESCA		●				
Ordenamiento acuícola y pesquero	CONAPESCA	●		●	●		
Unidades de manejo y conservación de la vida silvestre (UMA)	SEMARNAT (DGVS)			●		●	●
Corredores biológicos	CONABIO	●	●	●	●	●	●
Programa de conservación para el desarrollo (PROCOCDES)	CONANP	●	●	●	●	●	●
Programas de desarrollo forestal y pago por servicios ambientales	CONAFOR		●	●	●	●	●
Política Nacional en Bioseguridad	CIBIOGEM	●	●	●	●		
Programa de conservación, aprovechamiento y manejo sustentable de recursos genéticos	SNICS-SINAREFI, SAGARPA	●		●	●		●
Ordenamiento Ecológico del Territorio (OET)	SEMARNAT		●	●	●		●
Impacto ambiental	SEMARNAT			●	●		
Inspección y vigilancia	PROFEPA		●	●	●		●
Sanidad vegetal, salud animal, sanidad acuícola, inocuidad agroalimentaria y calidad agropecuaria	SENASICA			●	●		
Estrategias Estatales de Biodiversidad	CONABIO	●	●	●	●	●	●
Educación ambiental	SEMARNAT; CONABIO; CONAGUA; entre otros					●	

Fuente: elaboración propia con base en CONABIO 2014.

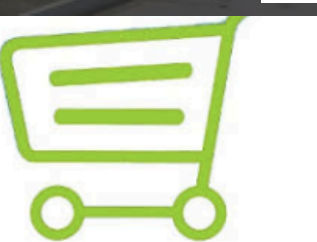


400 x 269 - arqhys.com



Alimentos Ecológicos
buenos para la naturaleza, buenos para ti

23 al 28 de septiembre de 2013



éco cesta
Productos Ecológicos



AMBIENTE LEGAL

DRA. MARÍA DEL ROSARIO DEMUNER FLORES

UNIDAD

3-5-6





- 1) Ley de Ingresos de la Federación (LIF)
- 2) Código Fiscal de la Federación (CFF)
- 3) Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- 4) Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (LIEPS)
- 5) Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- 6) Ley Federal del Trabajo

ESTÍMULOS FISCALES

A la investigación y desarrollo de la tecnología: crédito fiscal equivalente al 30% de los gastos e inversiones realizadas en el ejercicio de la investigación o desarrollo de tecnología, dicho crédito será aplicable contra el ISR causado en el ejercicio en que se determine y no será acumulable para efectos del citado impuesto.

AL deporte de alto rendimiento: crédito fiscal que será aplicable contra el Impuesto Sobre la Renta, el cual no podrá ser superior al 10% del ISR causado en el ejercicio por las aportaciones que realicen los contribuyentes a proyectos de inversión en infraestructura e instalaciones deportivas altamente especializadas, así como a programas diseñados para el desarrollo, entrenamiento y competencia de atletas mexicanos de alto rendimiento, el estímulo fiscal citado no será acumulable



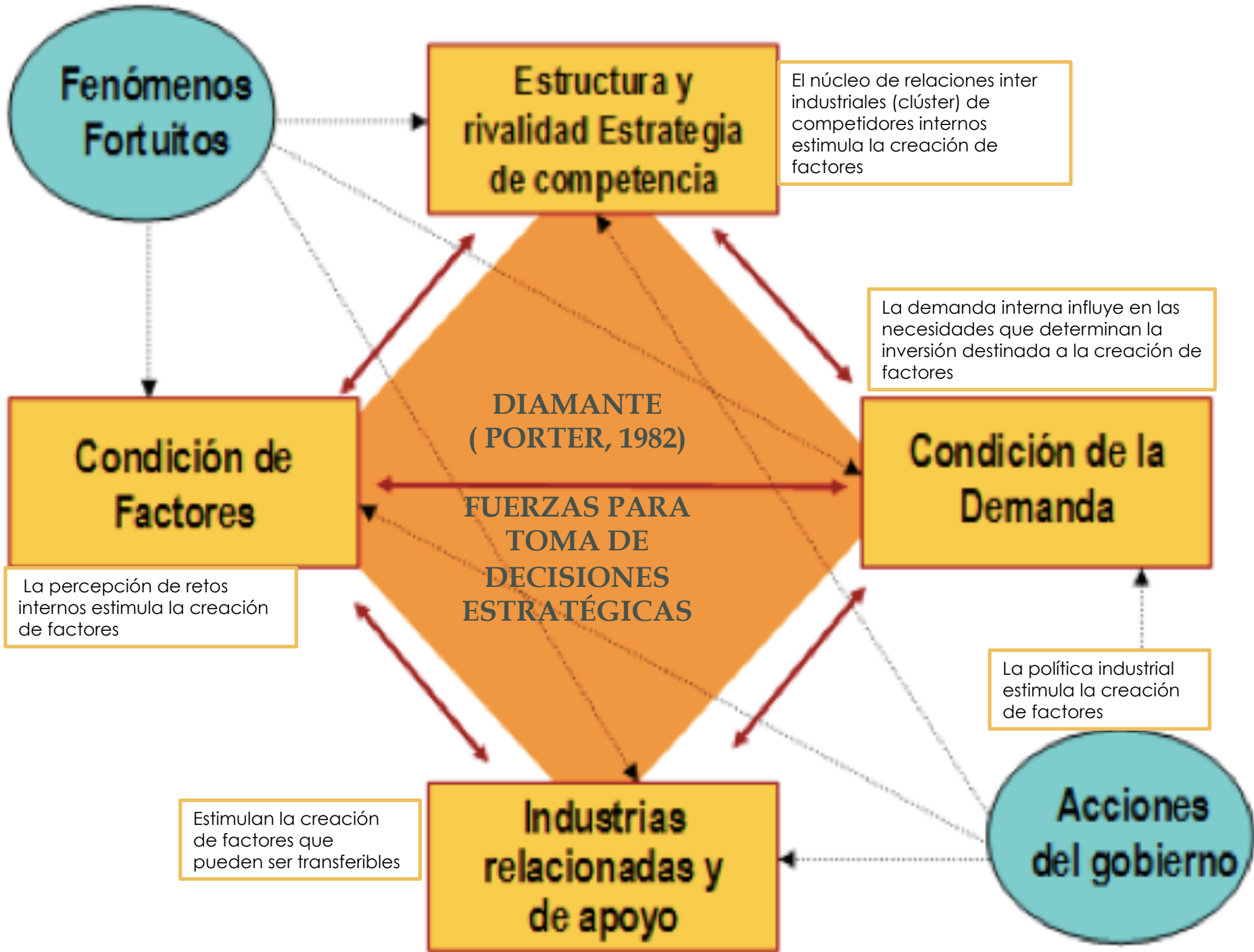
RETOS DEL AMBIENTE ESPECÍFICO

DRA. MARÍA DEL ROSARIO DEMUNER FLORES

UNIDAD 4

CONTENIDO

- **Modelo de competitividad: Diamante de Porter**
- **Caso: industria automotriz**



DIAMANTE DE PORTER

Estructura, rivalidad, estrategia de competencia: condiciones vigentes respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre ellas.

- Clúster
- Alianzas
- Penetración a mercados nacionales y extranjeros
- Cómo compete, en que se diferencia de su competencia (precio, atención, calidad)
- Cuál es su posición en el mercado
- Logística para distribución
- Innovación
- expansión

Industrias relacionadas y de apoyo: presencia o ausencia de proveedores y sectores afines cuya interacción influye para que el sector sea internamente competitivo.

- Cadena de valor de la industria
- Industrias proveedoras
- Negociaciones

Condición de la demanda: identificar las necesidades del comprador

Características del sector al que pertenece

- Mercado nacional, exportaciones
- Características de sus productos
- Satisfacción del cliente
- Tendencia de ventas
- Crecimiento comparado con la industria

Condiciones de los factores: posición respecto a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en su sector

- Concentración de trabajadores
- Características del personal (especializado, altamente capacitado)
- Costos de mano de obra
- Personal mexicano, extranjero
- Uso de robots
- Vinculación con centros de investigación, universidades
- infraestructura necesaria para competir en su sector

Acciones del gobierno

- La política económica
- Decisiones y actuaciones de carácter gubernamental

Fenómenos fortuitos

- Asociación a nuevos inventos,
- Perfeccionamientos en las tecnologías básicas
- Acontecimientos políticos internos y externos
- Cambios sensibles en la demanda de mercados extranjeros



INDUSTRIA AUTOMOTRIZ





INSTITUTO NACIONAL
DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA



asociación mexicana de la industria automotriz, a.c.

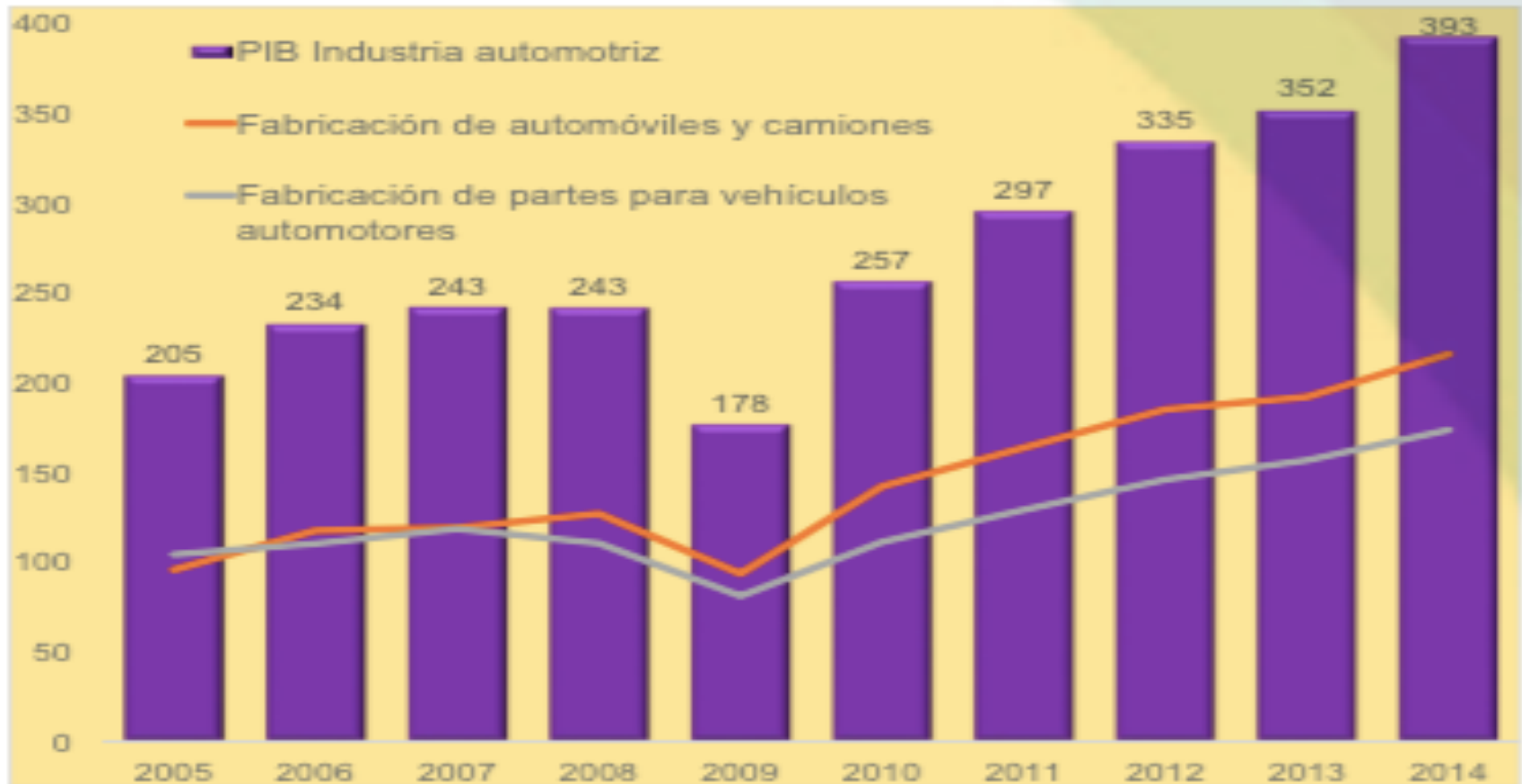
Estadísticas a propósito de... la Industria automotriz

CONDICIÓN DE LOS FACTORES

- **Costos de propiedades y construcción bajos comparado con otros países.**
- **Concentración de trabajadores.**
- **Alberga personal especializado, altamente capacitado**
- **Bajos costos de mano de obra semi calificada y no calificada.**
- **Obreros mexicanos de los mejores del mundo. Sus habilidades e ingenio permiten la reducción de costos.**
- **Costo de mano de obra inferior al uso de robots**
- **Vinculación con instituciones educativas.**

Al interior de la Industria automotriz tanto la Fabricación de automóviles y camiones como la Fabricación de partes para vehículos automotores han tenido un desempeño favorable.

Evolución del PIB de la Industria automotriz Miles de millones de pesos constantes



Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuentas de bienes y servicios, 2012 preliminar.

ESTRUCTURA Y RIVALIDAD. ESTRATEGIA DE COMPETENCIA

Estructura del sector de autopartes:

TIER1:

- Proveedores de primer nivel: proveen directamente a las empresas ensambladoras
- Poseen capacidades de diseño e inversión
- La mayoría es de capital extranjero
- Generalmente son empresas grandes que poseen alcance global y pueden seguir a las ensambladoras a todos los lugares

TIER2:

- Proveedores de segundo nivel: trabajan sobre diseños suministrados por las terminales o los proveedores de primer nivel
- Se les exige buen nivel de actividades técnicas y certificaciones

TIER3:

- Proveedores de tercer nivel abastecen productos relativamente básicos
- En la mayoría de los casos son productos con un mayor nivel de estandarización
- Tienen actividades menos sofisticadas
- Nivel de inversión relativamente reducido.

.....ESTRUCTURA Y RIVALIDAD. ESTRATEGIA DE COMPETENCIA

Rivalidad

En este tipo de proveedores (TIER1, 2), las empresas compiten entre sí por medio de los precios.

Estrategia de competencia

TIER 1:

- Certificación de calidad como iso- 9000 y qs-9000; JIT
- Ajustarse a tiempos de entrega
- Incrementos en la escala de la producción por abastecer al ámbito global; Automatización de la producción
- Investigación y desarrollo tecnológico
- Sistemas de diseño por computadora
- Capacitación de mano de obra, mano de obra especializada.

.....ESTRUCTURA Y RIVALIDAD. ESTRATEGIA DE COMPETENCIA

TIER 2, 3

- Están conformadas por empresas de tamaño pequeño o mediano, no pertenecen a grupos multinacionales
- Algunas cuentan con certificaciones de calidad
- Por lo general, son empresas de capital nacional que forman parte de grupos
- Realizan principalmente maquinado, fundición de hierro y aluminio, partes para el sistema eléctrico, entre otras.
- En cuanto a logística han reducido tiempos de entrega al abastecer pequeños lotes con mayor frecuencia
- Su rotación de inventarios ha disminuido notablemente; algunas subcontratan a otras empresas especialistas en el manejo de materiales y son las encargadas de la entrega “justo a tiempo” en las plantas; generalmente, no hacen uso de economías de escala; no tienen actividades de I&D, tecnologías que les permiten alcanzar los parámetros de calidad demandados por sus clientes, su fortalezas debido a su tamaño es un mayor grado de flexibilidad para adoptar cambios a corto plazo en el sistema de producción.

.....ESTRUCTURA Y RIVALIDAD. ESTRATEGIA DE COMPETENCIA

- Posibilidad de éxito en la penetración de nuevos mercados como el mercado asiático, principalmente en lo que a partes de reposición se refiere.
- Se espera que incursionen en nuevas líneas de productos mediante la localización de nichos de mercado, para lo que tendrían que invertir en la compra de nueva tecnología y adquisición de nuevas capacidades y competencias en las empresas.
- La fortaleza para las empresas de este grupo que producen para el mercado de repuestos consiste, en la habilidad que desarrollen para adaptar y transformar determinadas piezas a las necesidades locales.

CONDICIÓN DE LA DEMANDA

Sector de autopartes:

1. Mercado de equipo original para fabricación de autos nuevos, sus clientes son armadoras establecidas en México y en el extranjero
2. Mercado de repuestos: refacciones utilizadas en talleres.

Participa en el PIB en importaciones y exportaciones.

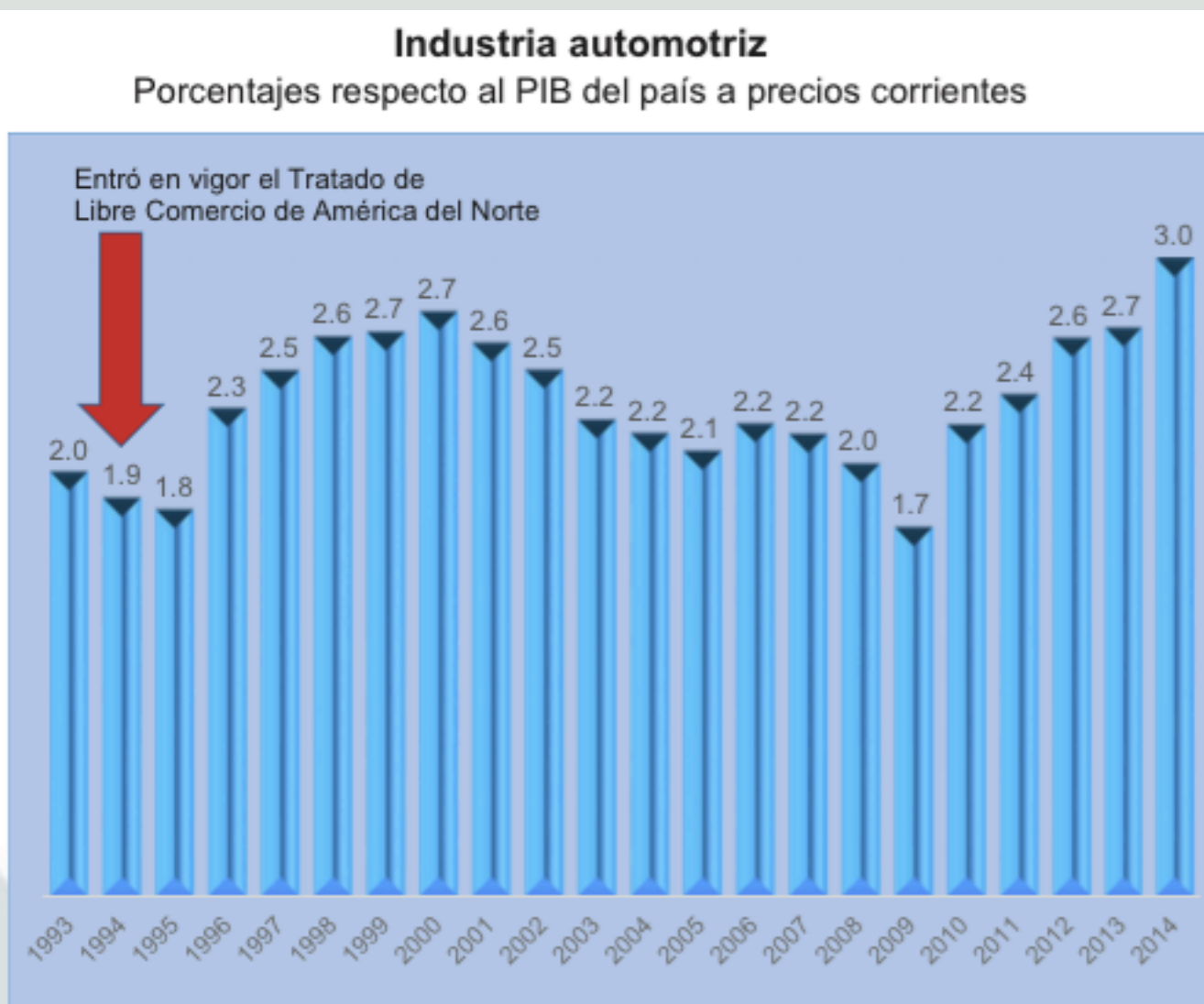
Calidad exigida a la cadena:

TIER 1:

capacidad de desarrollo de productos, calificación de trabajadores, número de estaciones de diseño, por computadora, características de instalaciones, para realizar prototipos, conocimiento en diseño de herramientas, registro de patentes gastos de I&D, prácticas de autogestión, sist de información, estadísticas.

- Fabricación de partes y accesorios
- Fabricación de motores y sus partes
- Fabricación y ensamble
- Fabricación de partes accesorios para el sistema de frenos
- Fabricación de partes para el sistema de suspensión
- Fabricación y ensamble de carrocerías y remolque
- Fabricación de partes para el sistema de transmisión

La producción de la industria automotriz es muy sensible a la evolución de la demanda internacional como se observa en las crisis económicas de 1995 y 2009



Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto.

INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

- TIER 1 proveedores de industria terminal (generalmente de capital extranjero) cuenta con altos niveles de tecnología, alianzas tecnológicas, centros de desarrollo, e innovación tecnológica, provee componentes a armadoras nacionales y extranjeras, principalmente USA.
- TIER 2: la mayoría son de capital mexicano.

- Inyección de aluminio
- Frenos
- Fundición
- Partes eléctricas
- Forjas
- Vidrios
- Maquinados
- Hule y plásticos
- Estampados



ACCIONES DEL GOBIERNO

Proteccionismo a la política industrial puede utilizarse para modificar los precios relativos y mejorar la competitividad de la economía mediante incrementos generalizados de la productividad.

Desde el establecimiento de las primeras plantas automotrices en México, el gobierno ha tratado de impulsar el desarrollo de la industria a través de la adopción de medidas de fomento y ha logrado que el sector automotriz pase de ser un simple armador e importador a un productor de sus principales insumos y genere un alto valor agregado.

- Decretos.
- Capacitación (cámaras)
- CONACYT
- Financiamiento, créditos financieros y los programas orientados a las exportaciones.
- Programa de maquila

FENÓMENOS FORTUITOS

La reacción de las empresas de un sector o país ante situaciones como devaluaciones, crisis económicas o incrementos en el precio del petróleo

**EXPLORACIÓN AMBIENTAL, INTERPRETACIÓN
DE LA INFORMACIÓN Y LA RESPUESTA DE LA
ORGANIZACIÓN**

DRA. MARÍA DEL ROSARIO DEMUNER FLORES

UNIDAD 5

CONTENIDO

Exploración ambiental
Respuesta de la organización
Sesgos psicológicos
El comportamiento
El tiempo
estrategias

EXPLORACIÓN AMBIENTAL

- Grado de estabilidad del entorno: puede ser estable o dinámico según los factores que lo componen permanezcan estables o no.
- Grado de complejidad de un entorno: puede ser simple o complejo dependiendo de si los factores y los cambios en los mismos son más o menos comprensibles o requieren conocimientos sencillos o complicados.
- Grado de diversidad: hay entornos integrados o diversos, dependiendo del número de elementos en que se tiene que fijar y de su heterogeneidad.
- Grado de hostilidad del entorno: Puede ser favorable u hostil según si los cambios son para bien o para mal

RESPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN

1 Características de las decisiones generales

1. Incertidumbre y riesgo
2. Conflicto

2 Etapas en la toma de decisiones

1. Generación de soluciones
2. Evaluación de alternativas
3. Selección de alternativas
4. Implementación de la decisión
5. Evaluación de la decisión
6. La mejor decisión

3 Barreras en la toma de decisiones

1. Sesgos psicológicos
2. Presiones del tiempo
3. Realidades sociales

SESGOS PSICOLÓGICOS

Percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas; exige:

- Tener en cuenta que determinada circunstancia puede ser percibida por una persona como un problema y por otra como una situación normal o hasta favorable.
- Prestar especial atención al exceso de confianza.
- Saber que hay muchos tipos de decisiones y para cada una entran en juego multitud de variables humanas y subjetivas.
- Hay que entender que la mayoría de las decisiones tienen, al menos, una pequeña distorsión debido a los gustos y predisposiciones personales



EL COMPORTAMIENTO

El comportamiento es desigual entre individuos, grupos y la misma organización (mapa mental diferente)

Aparece la figura del conflicto.

Individualmente puede generarse un conflicto psicológico cuando resultan atractivas diversas opciones o cuando ninguna lo es.

Si se toman decisiones entre personas o grupos aparecerá un conflicto del grupo





**¿Cuándo es el momento idóneo para tomar una decisión?
¿Influye igual el tiempo en todas las decisiones?**



Defensiva: dominios de producto/mercado reducidos. Conjunto relativamente estable de productos y/o servicios a un segmento del mercado en el que se especializan. Ignoran los cambios que no les afectan directamente. Eficientan sus operaciones. Estructura funcional, tecnologías intensivas en capital. Competencias en producción, ingeniería de procesos y control de costes. Burocratizadas y centralizadas. Recursos humanos, con programas extensivos de formación, desarrollo de competencias. Procedimientos orientados a los procesos.

Exploradora: buscan continuamente nuevas oportunidades de mercado, intentan ser las primeras en nuevos productos o nuevos mercados. Creadoras del cambio. Enfrentan la incertidumbre. Su énfasis en la innovación de productos y mercados les impide ser totalmente eficientes. Diversifican líneas de productos, emplean múltiples tecnologías, una estructura divisional y competencias en I+D, investigación de mercados e ingeniería de desarrollo. Recursos humanos con reclutamiento muy sofisticado. Evaluación de desempeño basado en los resultados.

Analizadora o Mixta: combinan características de las defensivas y exploradoras. Mantienen un dominio de producto/mercado relativamente estable mientras que, al mismo tiempo, buscan el desarrollo selectivo de nuevos productos y/o mercados. En sus áreas estables. Usan estructuras y procesos formalizados. Observan atentamente las nuevas ideas de los competidores y luego adoptan con rapidez y con constante innovación.

Estrategias de Raymond E. Miles y Charles

REFERENCIAS

- Bateman, T. & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. México: McGraw-Hill
- Kinicki, A. & Williams, B. (2011). *Management: A Practical Introduction*. Nueva York: McGraw-Hill
- Daron, Acemoglu y James A. Robinson. (2014). *Por qué fracasan los países*. Deusto S.A. Ediciones.
- Hernández-Vela S. E. (2002). *Diccionario de Política Internacional*, Tomo II, Letras J-Z, 6a Edición, Editorial Porrúa,. México, pág. 935
- Liao, J., Welsch, H. and Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 63-85..
- Miles, R.E. & Snow, CC, (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Ochoa, V. K. (2005). La industria automotriz de México: las expectativas de competitividad del sector de autopartes. *México y la Cuenca del Pacífico*, Vol. 8, Núm. 26 / septiembre – diciembre, pp 33-58.
- Porter, Michael. (2010). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ed. Pirámide, México.

....REFERENCIAS

Web consultadas

- http://www.biodiversidad.gob.mx/pais/pdf/ENBIOMEX_baja.pdf
- <https://www.weforum.org>. Report 2016
- <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/cuales-son-las-tendencias-tecnologicas-que-marcaran-2017>
- www.gob.mx/modeloeducativo2016.
- <https://www.gob.mx/conapo/documentos/el-anuario-de-migracion-y-remesas-mexico-2016>
- <https://www.wef.org>. Report 2016
- <https://www.gob.mx/conavi#acciones>
- http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Proyecciones/Cuadernos/15_Cuadernillo_Mexico.pdf
- <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/spa/imfwbs.htm>
- <https://www.wef.org/>
- <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-externo-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>
- <https://laprestampa.wordpress.com/2015/05/14/variables-en-la-toma-de-decisiones/>