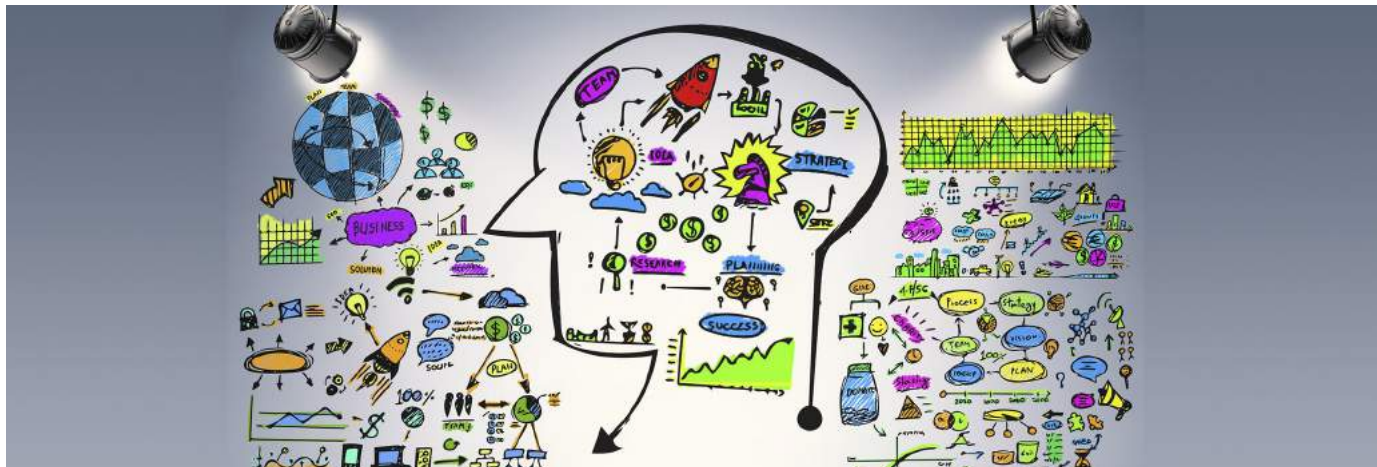

EL ANÁLISIS EXTERNO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA



STRATGIA
Su apoyo estratégico

El análisis externo en la gestión estratégica



Las empresas están expuestas a un entorno y a variables externas, que no controlan, y que afectan el negocio. Esto hay que analizarlo, entenderlo y sacar conclusiones. De esa forma se sentarán las bases sobre las que se construirá el plan estratégico y la empresa podrá prepararse para operar en un medio en constante movimiento.

Analizar las fuerzas externas que impactan nuestro negocio será sumamente efectivo como parte del proceso de planificación estratégica. Solo después del análisis podremos contar con una visión completa de nuestra empresa, de las variables externas que podrían impactarla positiva o negativamente y, sobre todo, de los problemas o situaciones que requerirán toda nuestra atención, pero que no necesariamente podremos controlar.

Debemos identificar, analizar y entender las variables externas, muchas de las cuales se repiten en la mayoría de industrias, como es el caso del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Adicionalmente, a estas variables debemos analizar el mercado o cliente, los proveedores y, por supuesto, a la competencia. Además, hay variables específicas de cada industria, como podría ser el valor de los metales, el clima en la agricultura o pesca, entre otros.

Con la finalidad de facilitar el análisis externo durante el proceso de planeamiento estratégico, recomendamos seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las variables externas que impactan directamente nuestro negocio y seleccionar máximo cinco.
Por ejemplo, podemos elegir:
 - a. Entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal
 - b. Competencia
 - c. Mercado o cliente
 - d. Proveedores
 - e. Productos sustitutos
 - f. Cualquier otra variable importante para nuestra empresa

NOTA:

- Si se selecciona otra variable adicional a las cinco primeras se puede unir "competencia" con "productos sustitutos".
- Si contamos con poca información en alguna variable, podemos juntar dos o más variables.

2. Recolectar los datos y hechos de cada variable externa
3. Priorizar y señalar los hechos más importantes
4. Sacar conclusiones de cada variable en forma de "oportunidades" y "amenazas"

NOTA:

- Cada oportunidad o amenaza puede ser la conclusión de uno o varios datos o hechos.
- Debemos priorizar y seleccionar no más de cuatro oportunidades y cuatro amenazas, las cuales deberán estar reflejadas en frases cortas.

En el proceso de planificación es tan importante lo que se hace como lo que se dice que hacer. Por consiguiente, es clave que recolectemos los datos y hechos para luego priorizar y sacar las conclusiones respectivas.

En este sentido, ¿qué tipo de información debemos buscar, por ejemplo, para el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal?

<p>Estabilidad política</p> <p>Informalidad, corrupción, y seguridad</p> <p>PBI, inflación y tipo de cambio</p> <p>Inversión extranjera, estatal y local</p> <p>Economía mundial y de la región</p> <p>Desarrollo de las comunicaciones</p> <p>Penetración y calidad del Internet</p> <p>Tendencias tecnológicas y acceso a tecnología</p>	<p>Política monetaria y fiscal</p> <p>Leyes internacionales</p> <p>Tratados de libre comercio</p> <p>Riesgo país</p> <p>Precio del petróleo</p> <p>Cultura</p> <p>Crecimiento de la población</p> <p>Tasa de empleo y subempleo</p> <p>Niveles de educación de la población</p> <p>Desastres naturales</p> <p>Medio ambiente</p> <p>Deterioros forestales, contaminación, etc.</p> <p>Reciclaje</p>	<p>Leyes (gobierno, laborales, ambientales, arancelarias, etc.)</p> <p>Deuda externa</p> <p>Exportaciones versus importaciones</p> <p>Tasa de mortalidad o esperanza de vida</p> <p>Religión</p> <p>Descontento social u otros temas sociales</p>
--	---	---

Algunos ejemplos de datos y hechos del entorno político, económico social, tecnológico, ecológico y legal serán:

- Año electoral
- Según las diferentes empresas de investigación, la diferencia de intención de voto entre los dos partidos políticos finalistas, en ningún caso supera los 3 puntos porcentuales
- Inflación promedio de 2.9% mensuales durante los últimos 6 meses
- El tipo de cambio promedio fue de S/3.20 en el 2015 y de S/3.28 en los 6 primeros meses del 2016
- El NSE C en Lima representa el 40% de la población, mientras que el NSE D representa el 8.7 de la población
- Según el Banco Central de Reserva , el tipo de cambio proyectado del 2017 es de S/3.46
- El sueldo mínimo en el 2016 es de S/850.00
- Las importaciones en el año 2014 fueron un total de US \$41 billones
- Las importaciones de China crecieron 39% en el 2013 y 20% en el 2014
- De acuerdo a ADEX, las importaciones de bienes de capital y materiales de construcción crecen en promedio 0.7% entre el 2011-2014
- Las exportaciones del país en el 2015 cayeron 14% versus 2014
- El BID reporta que en el 2012 el alza de la clase media fue de 5.5 pp, en el 2013 de 4.1 pp y en el 2014 de 1 pp
- El estimado oficial de crecimiento del PBI en el 2016 es del 3.6%
- Según Osiptel, la informalidad en la industria crece 40% al año
- El 90% de los reclamos que se realizan en Osiptel son debido a facturación



Es importante que predominen los números salvo que lo que se refleje sea un hecho, como es el caso de "Año electoral". Este es un ejemplo de un hecho que es claro, a pesar de que no incluye un número.

Recordemos que el propósito es que el análisis sea lo más objetivo posible, para luego derivar en las conclusiones que en realidad, serán nuestras oportunidades y nuestras amenazas. De esta manera, el análisis FODA será realmente el resultado de un análisis profundo y no de una tormenta de ideas.

A continuación, de los datos y hechos, sacamos las conclusiones, las cuales solo deben resumir y reflejar lo realmente importante. Entre dos y cuatro oportunidades y la misma cantidad de amenazas es lo razonable, salvo para el análisis de la competencia que sí deberá ser más profundo como veremos próximamente en un ebook dedicado especialmente al FODA de la competencia.

Algunos ejemplos de conclusiones del entorno político, económico social, tecnológico, ecológico y legal serán:

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad económica del país• La clase media sigue creciendo en el país	<ul style="list-style-type: none">• Incertidumbre política• Alta informalidad de la industria• Complejidad en el proceso de cobranza de la industria

Este mismo ejercicio lo deberemos realizar con cada una de las variables externas que hayamos seleccionado para poder conformar, finalmente, el análisis FODA.

¿Qué debemos analizar en las otras variables externas?

Competencia

Esta variable es sumamente importante y requiere de profundidad, porque nos permitirá recopilar información para elaborar el FODA de la competencia. Debemos entender la situación de nuestros competidores actuales y potenciales, así como los de las empresas que cuentan con productos sustitutos. Ejemplo: cantidad de competidores, grado de dominio, barreras de entrada de la industria, capacidad de diferenciación, principales fortalezas de los competidores, etc.

Proveedores

En el análisis de esta variable debemos reflejar la importancia y, sobre todo, el poder de negociación con el que cuentan los proveedores. Debemos comprender la importancia de las materias primas de los insumos en la estructura de costos. Ejemplo: cantidad de proveedores, insumos sustitutos, grado de influencia de los proveedores, concentración de los proveedores, cercanía, lealtad, etc.

Mercado o cliente

Junto con la competencia, es otra de las variables importantes a analizar, si no es la más importante. Como empresa debemos conocer profundamente a nuestros clientes, girar en torno a él y comprender su poder de negociación. Ejemplo: crecimiento del mercado, tamaño del mercado, tendencias en los mercados, segmentos y su importancia, lealtad hacia las marcas, facilidad para cambiarse de marca, sensibilidad a la calidad y el precio, hábitos de consumo, etc.



Productos sustitutos

Debemos estar atentos a lo que puede suceder con productos que si bien hoy no representan una amenaza, en el futuro sí pueden llegar a ser sustitutos. Debemos entender a cabalidad si existe o no una amenaza de la entrada de este tipo de productos en el segmento en el que competimos. Ejemplo: cantidad de productos sustitutos, precios de los productos sustitutos, ventajas y desventajas, tamaños relativo de las ventas, inversión en el mercado, etc.

CONCLUSIONES

Si bien el entorno en el que se desempeña la empresa es algo que no se puede controlar, debemos conocerlo. Para esto seleccionamos una serie de variables y profundizamos en el análisis de cada una de ellas. De este análisis obtendremos las principales oportunidades y amenazas a las que está expuesta nuestra compañía.

- El análisis del “entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal” ilustra perfectamente lo que sucede alrededor de la empresa.
- Cuando analizamos los “proveedores”, el propósito es entender dónde está el poder y si hay o no demasiada dependencia de ellos.
- En cuanto al “cliente o el mercado”, entenderlo, no garantiza nada, pero no entenderlo, asegura el fracaso.
- Analizar a la “competencia” es clave. Comprenderla e identificar sus principales fortalezas que para la empresa en realidad son amenazas, nos ayudará a prepararnos para combatirla. Entender cuáles son las debilidades; es decir, las principales oportunidades para nuestra empresa, nos dará ventaja frente a la competencia.
- Los “productos sustitutos” también deben analizarse y, sobre todo, reconocerse. Debemos tener claro si estos representan una amenaza real para la industria o no.

En definitiva, el análisis externo nos permite conocer un entorno que, si bien no podemos cambiar, puede favorecernos si estamos debidamente preparados.



www.stratgia.com
Teléfono:
(511) 364-5311
Información:
servicioalcliente@stratgia.com

