

Datos de catalogación bibliográfica

D'ALESSIO IPINZA FERNANDO A.

El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia

Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2008

ISBN 10: 970261290X

ISBN 13: 9789702612902

18.5 x 23.5 cm p. 472

# El proceso estratégico

## Un enfoque de gerencia

Editora: María Fernanda Castillo  
fernanda.castillo@pearsoned.com.pe  
Corrección de estilo: Alessandra Canessa  
Diseño y diagramación: Magdalena Acevedo  
Diseño de cubierta: Víctor Goyburo

D.R. © 2008 Centrum – Centro de Negocios  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
Primera edición, 2008

D.R. © 2008 por Pearson Educación de México S.A. de C.V.  
Altacomulco N° 500 5° piso  
Col. Industrial Atoto  
53519 Naucalpan de Juárez, Estado de México

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

ISBN 10: 970261290X  
ISBN 13: 9789702612902

Impreso en el Perú/ Printed in Peru

Fernando A. D'Alessio Ipinza  
Director General CENTRUM Católica  
Pontificia Universidad Católica del Perú

PEARSON  
Educación

Perú • Argentina • Brasil • Chile • Colombia  
España • Guatemala • México • Puerto Rico •

2  
44  
248  
249  
251  
252  
TABLA  
TABLA

## REFERENCIAS

- Clausewitz, K. von. (1832/1935). *Vom kriege [On war]*. Leipzig, Germany: Insel Verlag.
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad* (2da ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Handel, M. I. (Ed.). (2005). *Clausewitz and modern strategy*. Oxon, UK: Frank Cass. (Original publicado en 1986)
- Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations*. New York: Macmillan.
- Mahan, A. T. (1890). *The influence of sea power upon history, 1660-1783*. Boston: Little, Brown and Company.
- Nuechterlein, D. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington, KY: University Press of Kentucky.
- Ohmae, K. (1985). *Triad Power*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

## CAPÍTULO 5

### PRIMERA ETAPA FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO: LA EVALUACIÓN EXTERNA Y EL ANÁLISIS COMPETITIVO

#### CONTENIDO

- El nuevo escenario competitivo
- La nueva economía: nuevos paradigmas
- La evaluación externa
  - Análisis PESTEC
  - La matriz de evaluación de factores externos (MEFE)
  - Ejemplos de matrices EFE
- El modelo de la estructura del sector industrial
- El análisis competitivo
  - La matriz del perfil competitivo (MPC)
  - Ejemplos de matrices PC

#### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

##### AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- Analizar y comprender la influencia del entorno sobre la organización, a través de la ejecución de una auditoría externa.
- Manejar las herramientas apropiadas para cuantificar el impacto de los factores externos que afectan a la firma y determinar el efecto final que ejercerán sobre ella.

## EL NUEVO ESCENARIO COMPETITIVO

Las organizaciones modernas se encuentran inmersas en un nuevo orden geopolítico marcado por operar en un mundo multipolar, cambiante, asimétrico, y en una economía globalizada, que ha generado la caída de las fronteras económicas que dividían el entorno nacional del entorno internacional. Ahora, la competencia es en la arena global sin límites ni restricciones. Las Figuras 5.1 y 5.2 reflejan las características y el comportamiento del antiguo y del nuevo escenario competitivo.

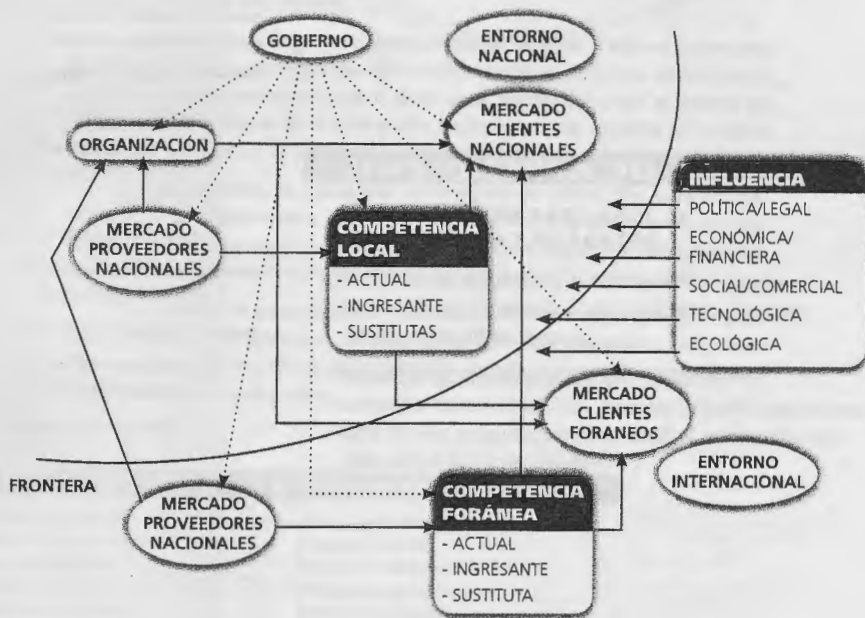


FIGURA 5.1. Escenario convencional



FIGURA 5.2. Escenario globalizado

En el contexto actual, la frontera que divide lo nacional de lo extranjero sólo existe físicamente, pero ya no comercialmente. Ya no se habla de proveedores nacionales y foráneos, sólo se habla de proveedores; no existen clientes locales y extranjeros, sólo se definen como clientes; no se hace alusión a una competencia nacional e internacional, sólo existe el concepto de competencia; no se observa una coexistencia del entorno nacional e internacional, se hace referencia a un entorno único, y este es el que tiene influencia en la organización, el cual puede ser evaluado usando el análisis *político, económico, social, tecnológico y ecológico* (PESTE). El impacto del entorno será establecido y cuantificado en la matriz de evaluación de los factores externos EFE y complementado por la evaluación de la competencia, a través de la matriz de perfil competitivo PC.

La Figura 5.3 presenta la interrelación de estos conceptos y herramientas orientadas hacia el desarrollo de la evaluación externa y de los competidores.

Resulta evidente que el punto de partida del proceso estratégico en el contexto actual es el diseño de una gerencia que tenga como referencia la influencia del entorno. Si no se evalúa el entorno, permanentemente, es muy probable quedar fuera del mercado, al gerenciar miopeamente. Se requiere de un conocimiento pleno del entorno para adaptarse a las oportunidades que brinda, y para hacer frente a las amenazas que presenta. El desafío es adaptarse a él inteligentemente, aprovecharlo, y no tratar de cambiarlo, no es posible.

Una buena gerencia debe monitorear, estableciendo sensibles y oportunos sistemas de alarma temprana de los posibles cambios, que por la naturaleza globalizada de los negocios se presentarán, en el entorno, el sector y los competidores, y finalmente en la demanda y el comportamiento de los consumidores.

El entorno actual se caracteriza por presentar un escenario competitivo en el cual se desenvolverán las organizaciones en los próximos años. Este entorno está caracterizado por aspectos muy definidos, y de naturaleza diversa (económicos, políticos, sociales, etc.), que impactan sobre la organización.

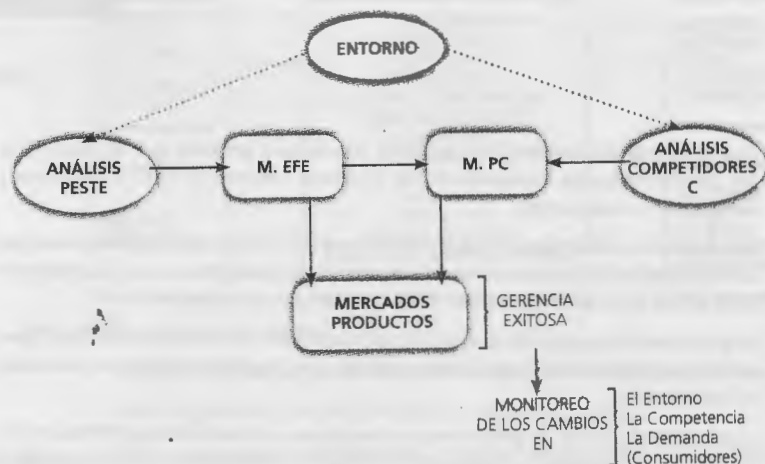


FIGURA 5.3. La evaluación externa

Algunas de las características del entorno actual son:

- Globalización de los mercados.
- Economía de libre mercado.
- Desaparición de barreras y proteccionismo de los gobiernos.
- Privatización de las empresas.
- Más mercados, menos gobierno. El tamaño del mercado aumenta; el de los gobiernos, disminuye.
- Gobiernos protegen al consumidor.
- Libre y leal competencia.
- Oferta y demanda regulan precios.
- Alta competitividad.

Sin embargo, muchas organizaciones no han evolucionado para adaptarse a este entorno competitivo y se caracterizan por contar con:

- Gestión operativa poco innovadora.
- Tecnología y *know-how* (conocimientos) atrasados.
- Gestión administrativa burocrática no adecuada al entorno.
- Productos, bienes y servicios no innovadores.
- Competencia sólo basada en precios, y no con calidad y costos.

- Gerencia y manejo de funciones, y no de procesos.
- Necesidad de mejoramiento, innovación, y reingeniería de procesos.
- Ausencia de monitoreo de los cambios del entorno, competencia, y demanda.
- Ausencia de análisis de las fuerzas competitivas: proveedores, clientes, competencia (actual, ingresante, y sustituta), y gobierno.

La Figura 5.4 presenta la influencia progresiva desde el llamado entorno lejano hasta el más cercano, que es el del sector industrial donde la organización compete.

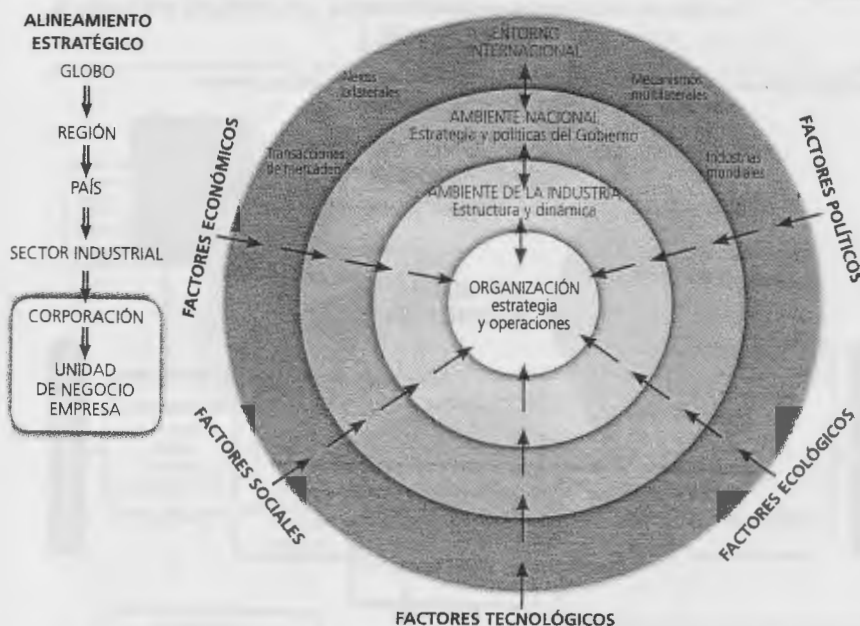


FIGURA 5.4. Marco de análisis del entorno

## LA NUEVA ECONOMÍA: NUEVOS PARADIGMAS

Los cambios en el entorno han definido una competencia abierta y directa, donde los agentes participantes buscan maximizar el número de clientes y una posición ventajosa en el mercado. Para las organizaciones es importante realizar un eficiente monitoreo de los cambios en el entorno, la competencia, y el *intorno* para elevar su productividad y ser competitivos en esta nueva economía.

En la Figura 5.5 se observa que esta nueva economía se genera como resultado de la influencia que recibe del nuevo orden geopolítico, la nueva tecnología, el nuevo mundo de los negocios, y la nueva organización con su moderno perfil, relacionándolos al cambio de cuatro paradigmas clásicos.



Adaptado de Tapscott y Caston (1992)

**FIGURA 5.5.** La nueva economía y los nuevos paradigmas

La nueva economía (Negroponte, 1996) se caracteriza por ser:

- Una economía del conocimiento: aulas, vehículos, tarjetas, tv, rutas y teléfonos inteligentes, entre otros.
- Una economía digital: la información se convierte de analógica a digital (*bits*).
- Una economía virtual: las cosas físicas pueden devenir virtuales (centros comerciales, campus, mercados, cursos y trabajos virtuales, entre otros), cambiando el metabolismo de la economía, los tipos de instituciones y sus relaciones, así como la naturaleza de la economía en sí.
- Una economía molecular: la antigua corporación se desintegra y es reemplazada por moléculas dinámicas y clústers, que forman la base de la actividad económica. Las organizaciones no desaparecen, se transforman.
- Una economía enlazada: una integración, *internetworking* entre las actividades de la organización.

- Una economía desintermediada: las áreas, funciones o personas que no creen valor son desintermediadas, desaparecen. Las funciones intermedias entre productores y consumidores desaparecen.
- Una economía convergente: el sector dominante en la nueva economía es creado por la convergencia de tres industrias que proveen la infraestructura para la creación de valor en los otros sectores: medios, comunicaciones y computación.
- Una economía basada en la innovación: la imaginación humana es la principal fuente de creación de valor y crear el clima para ello, es un aspecto crítico en el mundo de los negocios.
- Una economía donde la brecha entre productores y consumidores es difusa, se conoce como la economía del prosumidor (productor + consumidor). Los consumidores están involucrados en los procesos productivos haciendo uso de la información.
- Una economía inmediata: economía basada en *bits*, donde la inmediatez es la clave para el éxito del negocio y de la actividad económica.
- Una economía global: el mercado es el mundo y es abierto.
- Una economía discordante: aspectos sociales sin precedentes comienzan a aparecer, causando potenciales traumas masivos y de conflicto, especialmente laborales.

## LA EVALUACIÓN EXTERNA

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma.

Como se observa en la Figura 5.6, la evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.

Para realizar la auditoría externa se recomienda:

- Involucrar al mayor número posible de gerentes y funcionarios clave.
- Buscar información política, económica, social, tecnológica, y ecológica.
- Reunir la información relevante de los principales competidores.
- Hacer seguimiento de la información relevante en diversas fuentes: revistas, artículos, anuarios, informes, etcétera.





FIGURA 5.6. La evaluación externa

- Utilizar intensivamente Internet y tecnologías de comunicación e informática.
- Usar la experiencia de los gerentes y funcionarios clave.
- Usar a proveedores, distribuidores, y clientes como fuentes de información.
- Asimilar y evaluar la información. Se requiere una serie de reuniones para identificar colectivamente las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la organización, así como las fortalezas y debilidades de los competidores.
- Obtener una lista, en orden de prioridad, de los factores críticos que afectan significativamente a la organización, pidiendo a los gerentes que califiquen los factores identificados, de 1 para la oportunidad/amenaza más importante a 20 para la oportunidad/amenaza menos importante.
- Comunicar y distribuir la lista final de factores externos clave para la organización.

La auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados, y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis:

- Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).
- Fuerzas económicas y financieras (E).
- Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T).
- Fuerzas ecológicas y ambientales (E).
- Fuerzas competitivas (C).
- Factores clave de éxito para el sector industrial (FCE).

Los factores externos clave se caracterizan por ser:

- Importantes para el logro de los objetivos a largo plazo.
- Medibles para evaluación y control.

- Aplicables a todos los competidores.
- Jerárquicos en el sentido que unos tendrán relación con toda la organización y otros estarán más estrechamente enfocados a las divisiones o áreas funcionales.
- Pueden variar de acuerdo al tiempo, o la industria que se tome como escenario de competencia.

La auditoría externa debe concluir con un listado de las oportunidades que ofrece el entorno que hay que aprovechar, y con las amenazas del mismo que se deben evitar o neutralizar, así como un listado de los factores clave para tener éxito en el sector industrial. En la Figura 5.7 se presenta el diagrama de la auditoría del entorno (iniciada en el capítulo 4).

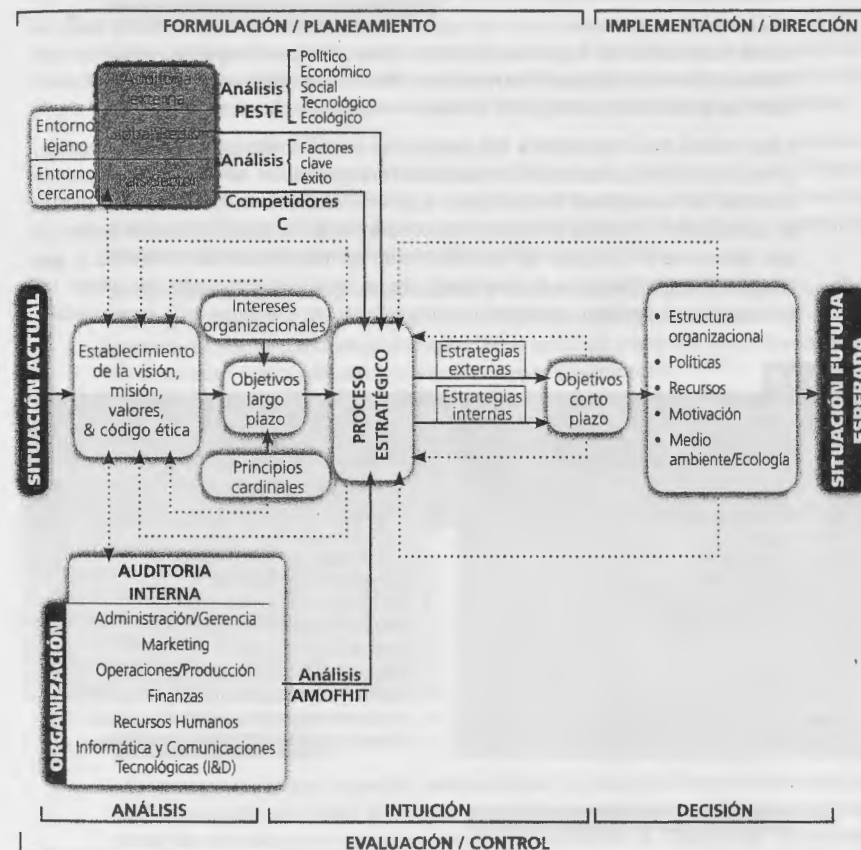


FIGURA 5.7. El modelo secuencial del proceso estratégico: Auditoría externa

## ANÁLISIS PESTEC

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C.

## a. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados. Bajo este escenario se producen búsquedas de adhesiones e intentos de vencer resistencias por parte de los grupos de poder; lo que determina un conjunto de variables como las mencionadas en la Tabla 5.1, que establecen los límites para el desempeño de las empresas. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

TABLA 5.1

## VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES, Y LEGALES

Temas	Subtemas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad política</li> <li>• Política monetaria</li> <li>• Política fiscal</li> <li>• Regulaciones gubernamentales</li> <li>• Legislación laboral</li> <li>• Legislación arancelaria</li> <li>• Legislación medioambiental</li> <li>• Seguridad jurídica</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Contrabando</li> <li>• Informalidad</li> <li>• Relaciones con organismos públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partidos políticos en el poder</li> <li>• Sistema de gobierno</li> <li>• Política de subsidios</li> <li>• Defensa de la libre competencia</li> <li>• Amenazas de expropiación</li> <li>• Presupuestos gubernamentales</li> <li>• Defensa de la propiedad intelectual</li> <li>• Seguridad y orden interno</li> <li>• Situación política mundial</li> <li>• Relaciones con gobiernos</li> <li>• Leyes internacionales y derechos humanos</li> <li>• Relaciones con organismos internacionales</li> </ul>

## b. Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

En los últimos años, estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial; en unos casos de manera muy favorable (tigres asiáticos) y

en otros críticamente adversa (países de África y Europa Oriental), configurando un cambio en el panorama geopolítico, trasladándose de un escenario de predominio de estados y naciones hacia uno formado por bloques económicos regionales (APEC, MERCOSUR, NAFTA, UE), los cuales constituyen, en este momento, los actores principales de la economía globalizada.

Por último, las decisiones de inversión de los agentes del mercado son cada vez más volátiles e impredecibles, lo que añade un factor más de incertidumbre para las organizaciones. En la Tabla 5.2 se mencionan algunas de estas variables. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

TABLA 5.2

## VARIABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

Temas	Subtemas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del pbi nacional y pbi per cápita</li> <li>• Evolución del poder adquisitivo del consumidor</li> <li>• Tasas de interés</li> <li>• Tasas de inflación y devaluación</li> <li>• Costo de capital y de deuda</li> <li>• Costo de mano de obra</li> <li>• Costo de materias primas</li> <li>• Nivel de informalidad de la economía</li> <li>• Nivel de aranceles</li> <li>• Riesgo país</li> <li>• Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento de la demanda de bienes y servicios</li> <li>• Fluctuación de precios</li> <li>• Sistema económico</li> <li>• Acceso al crédito del sistema financiero</li> <li>• Volumen de inversión extranjera</li> <li>• Prácticas monopólicas</li> <li>• Déficit fiscal</li> <li>• Actividad de los mercados bursátiles</li> <li>• Situación de la economía mundial</li> <li>• Situación de la balanza comercial</li> <li>• Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID)</li> </ul>

## c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (Tabla 5.3).

En un mundo globalizado, donde las fronteras económicas tienden a desaparecer, la influencia de estas fuerzas sigue siendo muy variable de país a país, debiendo ser evaluadas según las particularidades de cada realidad, respetando las diferencias y siendo tolerantes a los contrastes, bajo la premisa de *pensar globalmente, actuar localmente*. Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

## ANÁLISIS PESTEC

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas *políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas*, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C.

### a. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados. Bajo este escenario se producen búsquedas de adhesiones e intentos de vencer resistencias por parte de los grupos de poder; lo que determina un conjunto de variables como las mencionadas en la Tabla 5.1, que establecen los límites para el desempeño de las empresas. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

**TABLA 5.1**

#### VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES, Y LEGALES

Potenciales	Opportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad política</li> <li>• Política monetaria</li> <li>• Política fiscal</li> <li>• Regulaciones gubernamentales</li> <li>• Legislación laboral</li> <li>• Legislación arancelaria</li> <li>• Legislación medioambiental</li> <li>• Seguridad jurídica</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Contrabando</li> <li>• Informalidad</li> <li>• Relaciones con organismos públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partidos políticos en el poder</li> <li>• Sistema de gobierno</li> <li>• Política de subsidios</li> <li>• Defensa de la libre competencia</li> <li>• Amenazas de expropiación</li> <li>• Presupuestos gubernamentales</li> <li>• Defensa de la propiedad intelectual</li> <li>• Seguridad y orden interno</li> <li>• Situación política mundial</li> <li>• Relaciones con gobiernos</li> <li>• Leyes internacionales y derechos humanos</li> <li>• Relaciones con organismos internacionales</li> </ul>

### b. Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

En los últimos años, estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial; en unos casos de manera muy favorable (tigres asiáticos) y

en otros críticamente adversa (países de África y Europa Oriental), configurando un cambio en el panorama geopolítico, trasladándose de un escenario de predominio de estados y naciones hacia uno formado por bloques económicos regionales (APEC, MERCOSUR, NAFTA, UE), los cuales constituyen, en este momento, los actores principales de la economía globalizada.

Por último, las decisiones de inversión de los agentes del mercado son cada vez más volátiles e impredecibles, lo que añade un factor más de incertidumbre para las organizaciones. En la Tabla 5.2 se mencionan algunas de estas variables. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

**TABLA 5.2**

#### VARIABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

Potenciales	Opportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del pbi nacional y pbi per cápita</li> <li>• Evolución del poder adquisitivo del consumidor</li> <li>• Tasas de interés</li> <li>• Tasas de inflación y devaluación</li> <li>• Costo de capital y de deuda</li> <li>• Costo de mano de obra</li> <li>• Costo de materias primas</li> <li>• Nivel de informalidad de la economía</li> <li>• Nivel de aranceles</li> <li>• Riesgo país</li> <li>• Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento de la demanda de bienes y servicios</li> <li>• Fluctuación de precios</li> <li>• Sistema económico</li> <li>• Acceso al crédito del sistema financiero</li> <li>• Volumen de inversión extranjera</li> <li>• Prácticas monopólicas</li> <li>• Déficit fiscal</li> <li>• Actividad de los mercados bursátiles</li> <li>• Situación de la economía mundial</li> <li>• Situación de la balanza comercial</li> <li>• Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID)</li> </ul>

### c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (Tabla 5.3).

En un mundo globalizado, donde las fronteras económicas tienden a desaparecer, la influencia de estas fuerzas sigue siendo muy variable de país a país, debiendo ser evaluadas según las particularidades de cada realidad, respetando las diferencias y siendo tolerantes a los contrastes, bajo la premisa de *pensar globalmente, actuar localmente*. Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.



TABLA 5.3

## VARIABLES SOCIALES, CULTURALES, Y DEMOGRÁFICAS

- | Principales                                  | Secundarias                          |
|--|--------------------------------------|
| • Tasa de crecimiento poblacional            | • Esperanza de vida                  |
| • Tasa de desempleo y subempleo              | • Tasa de mortalidad                 |
| • Incidencia de la pobreza y pobreza extrema | • Tasas de inmigración y emigración  |
| • Distribución del ingreso en la población   | • Roles sociales según edad y género |
| • Tasa de analfabetismo                      | • Valores y ética                    |
| • Nivel promedio de educación                | • Responsabilidad social             |
| • Cultura e idiosincrasia                    | • Uso del tiempo libre               |
| • Estilos de vida de la población            | • Conflictos religiosos y étnicos    |
|  | • Calidad de vida de la población    |
|  | • Actitud hacia la globalización     |

## d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, trastocan las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, influyen las decisiones de tercerización de actividades; en suma, ocasionan la ruptura del *statu quo* de las organizaciones.

Dependiendo de la capacidad de la organización para adecuarse a los cambios, los factores aquí considerados pueden convertirse en fuente real de ventaja competitiva sostenible, permitiendo a la organización competir globalmente dentro de un contexto que Alvin Toffler (1980) ha denominado de *tercera ola*.

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos en una industria y hacen que productos, bienes, y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las organizaciones, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes; también generan nuevas ventajas competitivas, que son más eficaces que las existentes. Es de vital importancia realizar un estudio muy profundo de estas variables y su efecto en la industria que participa una organización. Algunas de estas variables se indican en la Tabla 5.4. Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

TABLA 5.4

## VARIABLES TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS

- | Principales                                | Secundarias   |
|--|---|
| • Estado del arte                          | • Estudios en biotecnología                           |
| • Velocidad de transferencia de tecnología | • Avances en la ciencia de los materiales             |
| • Inversión en I+D                         | • Desarrollo e integración de soluciones informáticas |
| • Desarrollo de las comunicaciones         | • Mejoras e innovaciones tecnológicas                 |
| • Uso de tecnologías de información        | • Aplicaciones multimedia                             |
| • Evolución del número de patentes         | • Automatismos  |
| • Uso de Internet                          |   |

## e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

Estas fuerzas (Tabla 5.5) son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias ácidas y el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radioactivos.

En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada. Estas variables deben ser evaluadas buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

TABLA 5.5

## VARIABLES ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES

- | Principales  | Secundarias  |
|--|--|
| • Protección del medio ambiente                    | • Presencia de movimientos ambientalistas (Greenpeace) |
| • Preservación de recursos naturales no renovables | • Contaminación del aire, del agua y de las tierras    |
| • Amenaza de desastres naturales                   | • Protección de la biodiversidad en flora y fauna      |
| • Cultura de reciclaje                             | • Deterioro de la capa de ozono                        |
| • Manejo de desperdicios y desechos                |  |
| • Conservación de energía                          |  |

## f. Fuerzas competitivas (C)

La estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes. Algunos de los criterios importantes para la evaluación de los competidores son los siguientes:

- Participación de mercado
- Efectividad de sus canales de distribución
- Competitividad de sus precios
- Eficacia de sus comunicaciones
- Capacidad y productividad
- Facilidades de ubicación
- Calidad de la gerencia
- Experiencia gerencial
- Costo de materias primas
- Posición financiera
- Calidad de sus productos
- Calidad de sus procesos
- Actividades de I+D
- Calidad de su personal
- Imagen

La inteligencia competitiva es un proceso sistemático para recabar y reunir información sobre las actividades y tendencias generales de la competencia, mientras mayor sea la información y el conocimiento que obtenga una organización sobre sus competidores, más probable será que se formulen estrategias adecuadas.

Toda industria tiene factores clave (críticos) de éxito (FCE), los cuales se deben determinar cuidadosamente basándose en la experiencia de las estrategias y evaluarse en contraste con los competidores actuales, sustitutos, y entrantes.

Manteniendo los principios de legalidad y ética que rigen el proceso estratégico, la inteligencia de negocios no viola leyes ni es equivalente al espionaje, ni mucho menos es una práctica de negocios deshonesto. Es, más bien, una obligación conseguir la información adecuada en el momento adecuado para enriquecer el análisis externo de la organización, pues las debilidades de los competidores representan oportunidades externas, mientras que sus fortalezas representan amenazas. Se deben presentar las posibilidades de cada competidor para contrastarlas con los propios cursos de acción, y establecer las estrategias a adoptarse.

La recolección de información más eficiente utiliza todos los canales de los que dispone la organización: empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, y consultores, (siempre y cuando no dispongan de información interna de los competidores por el ejercicio propio de sus funciones).

### LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE.

La matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

Los pasos para desarrollar la matriz EFE son los siguientes:

1. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y amenazas que afectan la organización y su industria. Primero, anotar las oportunidades y luego, las amenazas. Ser tan específico como sea posible, usando porcentajes, tasas, y cifras comparativas. No existe un balance en el número de oportunidades y amenazas. Pueden ser 7-5, 10-2, 6-8, 5-5 u otra combinación, siempre que sumen, en lo posible, un mínimo de 10 y un máximo de 20.
2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras. Los pesos apropiados pueden ser determinados comparando competidores exitosos con no exitosos, o discutiendo el factor y llegando a un consenso de grupo. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de las amenazas puede tener cualquier proporción (Ejemplos: 0.6-0.4, 0.8-0.2, 0.5-0.5, etc.).
3. Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:
  - 4 = la respuesta es superior
  - 3 = la respuesta está por encima del promedio
  - 2 = la respuesta es promedio
  - 1 = la respuesta es pobre

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización. Esta calificación está orientada hacia la organización, mientras que los pesos del paso 2 están orientados a la industria. Es importante notar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, ó 4.