



EL entorno empresarial

ASIGNATURA: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

SEMESTRE: 8VO

El entorno empresarial

Las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

El entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar.

El entorno empresarial



El entorno empresarial

Las fuerzas motrices de la dinámica del entorno las componen aspectos de tipo cualitativo (relaciones de intereses económicos y de poder, relaciones de influencia, diferenciación estructural de las empresas, etc.) que hacen complejo el esquema de funcionamiento de las empresas.

Es claro que los entornos pueden tener efectos directos e indirectos en la administración global de la empresa; de igual forma, pueden consolidar en ella empresa oportunidades de negocio, pero también pueden provocar efectos contrarios que provoquen consecuencias colaterales a las empresas.

El entorno empresarial



Proceso para analizar el entorno

Dess y Lumpkin (2003) en su libro *Dirección Estratégica* describen cuatro importantes procesos para el análisis del entorno:

- 1) Exploración
- 2) Vigilancia
- 3) Acumulación de inteligencia competitiva
- 4) Pronóstico

Proceso para analizar el entorno

1) Explorar el entorno

La exploración del entorno supone la supervisión del entorno de la empresa para predecir los cambios venideros y detectar cambios todavía en camino. Una buena exploración del entorno alerta a la organización sobre tendencias o acontecimientos críticos, antes de que los cambios hayan desarrollado un patrón discernible, y antes de que los competidores lo reconozcan. De lo contrario la empresa puede verse forzada a adoptar una postura reactiva en lugar de proactiva.

Proceso para analizar el entorno

2) Vigilar el entorno

La vigilancia del entorno rastrea la evolución de las tendencias de éste, de las secuencias de acontecimientos o del curso de las actividades. Estas cuestiones quedan a menudo sin cubrir durante el proceso de exploración del entorno. Puede haber tendencias que la empresa encuentre accidentalmente o que, agentes externos a la organización terminen llevando a la empresa a que sean considerados.

Proceso para analizar el entorno

3) Inteligencia competitiva

La inteligencia competitiva ayuda a las empresas a definir y comprender su sector y a identificar las fortalezas y debilidades de sus rivales. Esto incluye la acumulación de conocimientos asociada a la obtención de datos e información sobre los competidores, y la interpretación de tales datos para la toma de decisiones por parte de la dirección.

Proceso para analizar el entorno

4) Pronosticar el entorno

La exploración y vigilancia del entorno, así como la inteligencia competitiva, dan información importante para analizar el entorno; sin embargo, son de poca utilidad a menos que proporcionen información oportuna y relevante, que sea suficientemente fiable para ayudar a los directivos a hacer pronósticos correctos.

Pronosticar el entorno

Pronosticar el entorno supone desarrollar proyecciones posibles sobre el rumbo, alcance, velocidad e intensidad de los cambios en él. Su propósito es el de predecir el cambio; trata de responder, por ejemplo, a las siguientes preguntas: ¿Cuánto va a tardar una nueva tecnología en salir al mercado? ¿La presente preocupación social por un tema dará lugar a una nueva legislación? ¿Es probable que las actuales tendencias en nuestro estilo de vida continúen? Entre otros aspectos.

Pronosticar el entorno

En los pronósticos, algunas cuestiones son específicas de una empresa en particular y del sector que los compete.

El análisis de estos factores (premisas del entorno), permite, de alguna manera, anticipar el efecto de estas variables -en su mayoría de carácter incontrolable-, en la operación de las organizaciones.

Es menester, como parte de la función de la planeación, efectuar este estudio en la etapa en que se visualizan y determinan los objetivos y metas y los medios para alcanzarlos

La división de 5 niveles en el entorno

La falta de control y predicción del ambiente empresarial conduce a todas las empresas a enfrentarse a la incertidumbre. Cabanelas (1997) en su libro *Dirección de Empresas: Bases en un entorno abierto y dinámico*, propone una división en cinco niveles a la hora de definir el marco en el que opera una organización y su entorno.

La división de 5 niveles en el entorno

Primer nivel

Formado por la propia empresa, que constituye el núcleo básico del marco. La agrupación que se lleva a cabo tiene al comienzo una categorización principalmente alrededor de la empresa, como agente central, hasta que progresivamente se va ampliando hacia un ámbito más global. Según se vaya progresando a través de los distintos niveles del marco y, consecuentemente ampliando las fronteras de la empresa, se irá desdibujando su capacidad de negociación.

La división de 5 niveles en el entorno

Segundo nivel

La consideración del sector supone un marco sólido para el análisis de la competitividad. El análisis del sector plantea como primer problema establecer la frontera del mismo, ya que no coincide con una clasificación sectorial convencionalmente realizada ni con un grupo de empresas similares, sino que va mucho más allá. La frontera que delimita el entorno específico está relacionada con la misión y fines de la empresa y con su capacidad de negociación.

La división de 5 niveles en el entorno

Tercer nivel

Formado por la cadena de actividades empresariales. Alrededor de la obtención de la materia prima, producto o actividad, se articulan agrupaciones de empresas formando clusters. La cadena de actividades empresariales está formada por varios núcleos de actividades: la cadena de suministros proporcionan inputs distintos del input de la actividad principal, pero necesarios para la transformación de éste, y las de equipamiento.

La división de 5 niveles en el entorno

Cuarto nivel

Es el área, ámbito geográfico o nación. El área establece un ámbito que no engloba necesariamente al sector ni a la cadena de actividades empresariales, aunque se interrelaciona con él. Es un espacio intermedio que puede equipararse a un cierto espacio económico, nación o región en el que múltiples cadenas empresariales desarrollan su actividad y en el que las administraciones públicas o los agentes económicos representan un papel más o menos destacado en el desarrollo de la misma.

La división de 5 niveles en el entorno

Quinto Nivel

El entorno global, es el más amplio que constituye un análisis y reúne a todos los otros niveles. Es una dimensión intensa, debido en gran medida a la creciente internacionalización de la actividad económica. Dentro de este nivel se deben tener en cuenta:

Las condiciones generales de la economía; La tecnología; La política; el pensamiento y la sociedad; La naturaleza y los hechos fortuitos; y La actividad empresarial en otras áreas.

Incertidumbre del entorno

La percepción de la incertidumbre del entorno económico empresarial describe a la falta de información como algo crítico en el entorno empresarial (Milliken 1987).

La percepción del entorno considera la incertidumbre como un fenómeno perceptual y por lo tanto intrínsecamente subjetivo (Huber et al., 1975).

Incertidumbre del entorno

Contiene tres componentes principales que los administradores de la organización pueden experimentar como buscar comprender y responder a los cambios en el entorno de una organización:

Incertidumbre del estado

Incertidumbre del efecto

Incertidumbre de la respuesta.

Incertidumbre del estado

La incertidumbre del estado se refiere a la situación en la que los administradores de la organización no se sienten seguros que entienden cuáles son los principales eventos o tendencias en un entorno son o se sienten incapaces de asignar con precisión las probabilidades a la probabilidad de que esos eventos o cambios particulares se producirán. Un empresario podría, por ejemplo, no estar seguro si un competidor introducirá un nuevo producto o si un proyecto de legislación pasará (Milliken, 1987).

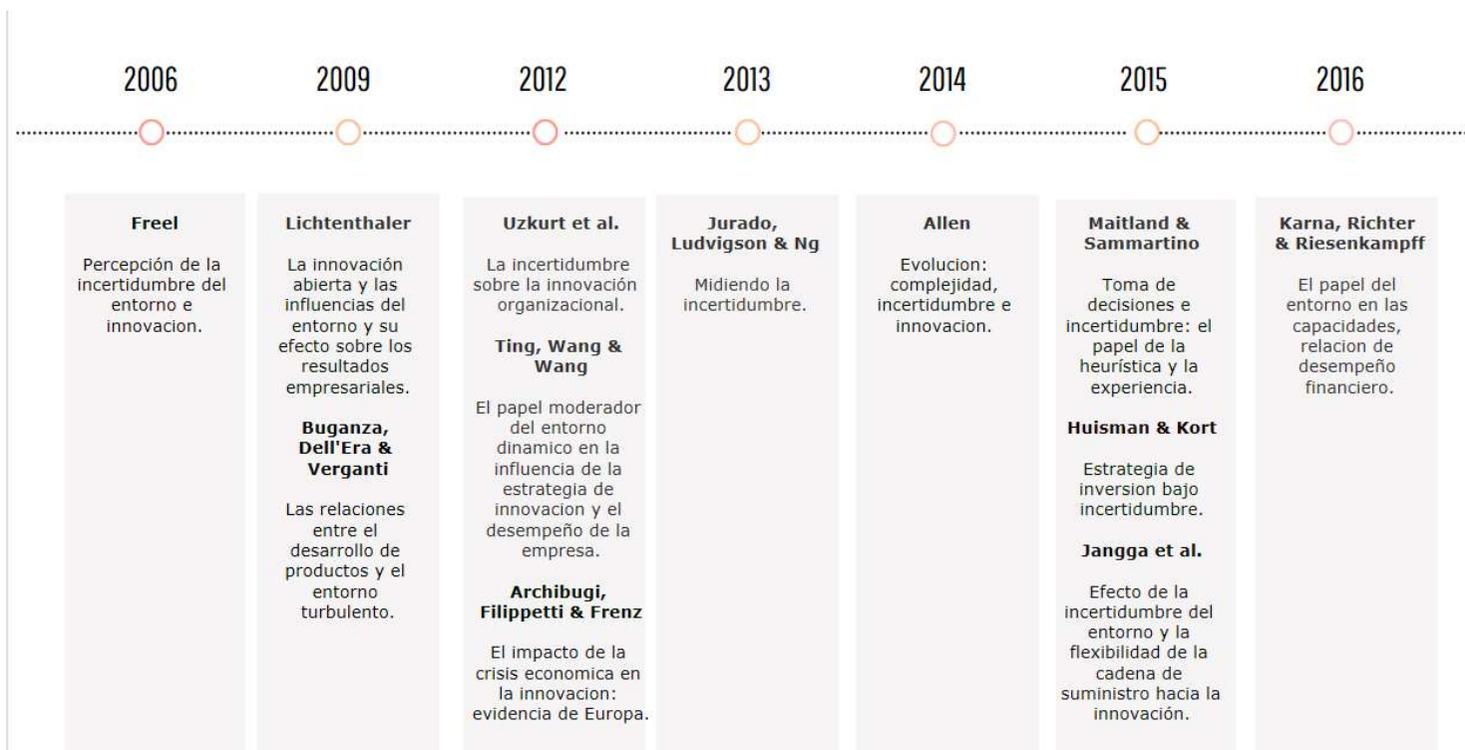
Incertidumbre del efecto

La incertidumbre del efecto denota la incapacidad de predecir la naturaleza del efecto de un futuro estado del entorno en la organización (es decir, una comprensión de las relaciones causa-efecto). Los empresarios pueden necesitar resolver esta incertidumbre y estar bastante seguros de que un cambio afectará a su organización antes de clasificar un cambio como una amenaza o oportunidad significativa. En términos de investigación, la certeza del efecto tendría que ser alta para que un cambio sea clasificado como una amenaza u oportunidad (Milliken, 1987).

Incertidumbre de la respuesta

La incertidumbre de respuesta caracteriza una incapacidad para predecir consecuencias de una elección de respuesta. Un alto grado de incertidumbre en la respuesta indica que un tomador de decisiones no está seguro de cómo responder a algún cambio del entorno, porque no está seguro de cuáles son las opciones de respuesta o no está seguro de la efectividad probable de cada posible estrategia para lograr los resultados organizacionales deseados (Conrath, 1967).

Percepción del entorno e innovación



Percepción del entorno e innovación

Las organizaciones innovan o adoptan innovaciones existentes para mantenerse competitivas y tener éxito en entornos cambiantes. En esta visión de la innovación, las organizaciones responden a la incertidumbre, los cambios y la turbulencia en sus ambientes, manteniéndose ágiles e innovando sus productos, procesos o estructuras.

Algunos estudios concluyen que las empresas redujeron su inversión en innovación de forma significativa como consecuencia de la crisis, mientras que otras optaron por incrementar sus esfuerzos innovadores (Vargas et al., 2015).

Percepción del entorno e innovación

La innovación es una de las respuestas organizativas importantes a la complejidad del entorno (Christensen, 1997). Estudios previos han encontrado que la orientación de la empresa hacia la innovación se inserta en los procesos internos, y externos (Levinthal, 2009; Levinthal & March, 1993).

Algunas investigaciones sostienen que la incertidumbre del entorno afecta a todos los tipos de innovación organizacional que van desde el enfoque externo al enfoque interno, así como aquellos que cambian la forma organizacional (Huber et al., 1993; Damanpour, 1996).

Turbulencia del mercado

Un entorno caracterizado por la turbulencia del mercado muestra cambios en la combinación de clientes y sus preferencias, y el aumento de la turbulencia del mercado se caracteriza por estilos, modelos y vidas de productos que cambian rápidamente (Phromket & Ussahawannitchakit, 2009).

Turbulencia tecnológica

La turbulencia tecnológica es otra dimensión estudiada en la evaluación del entorno externo de las organizaciones. La turbulencia tecnológica se refiere al grado y la tasa de cambio tecnológico relevante para los productos y procesos de la organización (Jaworski & Kohli, 1993). Las empresas de los mercados de alta tecnología asignan mayores recursos a la tecnología para hacer frente a la incertidumbre creada por los cambios tecnológicos (Slater & Narver, 1994).