

TEMA 3. Modelos de análisis del entorno

3.1. Métodos de prospectiva en el análisis del entorno General y Competitivo

3.2. Entorno General: el análisis PEST

3.3. Entorno Competitivo I:

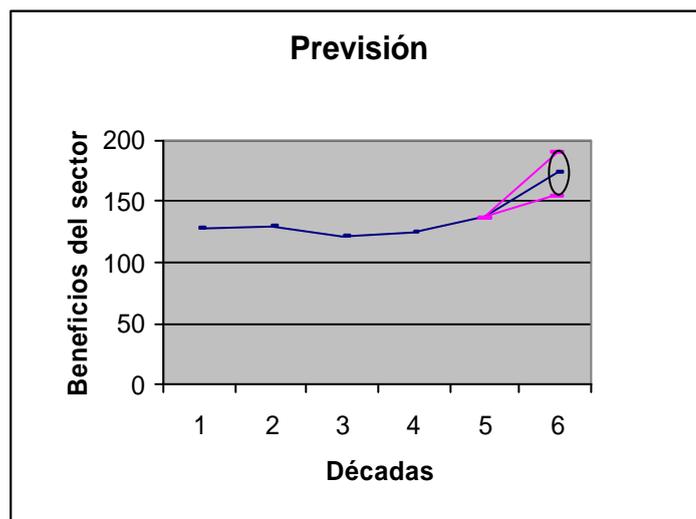
- El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.
- Grupos estratégicos desde la perspectiva de las oportunidades y amenazas.

3.4. Entorno Competitivo II: Ampliaciones del modelo de las 5 fuerzas

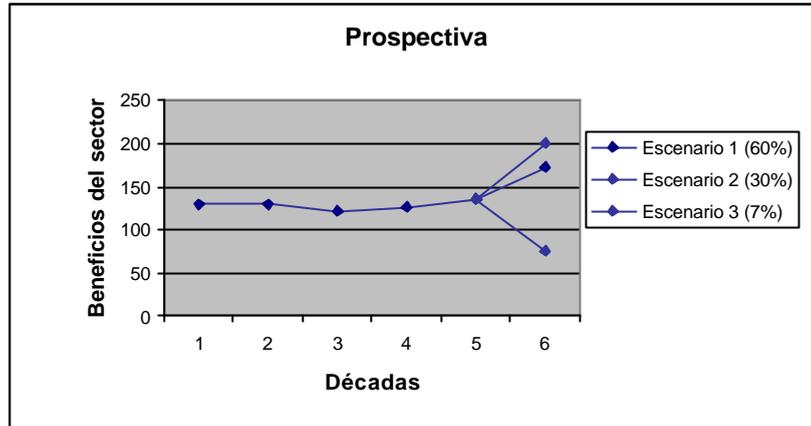
- La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)
- Sistemas de Valor, Análisis Sectorial, Distritos industriales e Hileras de producción.
- Redes de valor: El papel de los Complementadores.

3.5. Modelo General Propuesto

3.1. Métodos de prospectiva en el análisis del entorno General y Competitivo



3.1. Métodos de prospectiva en el análisis del entorno General y Competitivo



3.1. Métodos de prospectiva en el análisis del entorno General y Competitivo



3.2. Entorno General: el análisis PEST

✍ Herramienta: análisis PEST.

✍ Objetivos:

- ✍ Averiguar qué factores del entorno general nos influyen significativamente. Ver cuáles son los más importantes actualmente y los que lo serán en el futuro.
- ✍ Estudiar cómo están evolucionando y si representan una amenaza o una oportunidad para el rendimiento y el desarrollo de la empresa.

Ver bibliografía.

Johnson y Scholes (2001); Grant (1996); Menguzzato y Renau (1991)

Cualquier buen manual sobre Dirección Estratégica

Análisis PEST

✍ Cuadro resumen (*escala: -2, -1, 0, 1, 2):

Factor	Estudio de su evolución futura					
	12 meses	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
Político/legales						
1.						
2.						
...						
Económicos						
1.						
2.						
...						
Socioculturales						
1.						
2.						
...						
Tecnológicos						
1.						
2.						
...						

Método de escenarios

- ✂ Herramienta: modelo de Shoemaker.
- ✂ Proceso:
 - ✂ Definir el marco y el alcance del análisis.
 - ✂ Identificar a los principales actores.
 - ✂ Identificar las tendencias básicas.
 - ✂ Identificar las incertidumbres más importantes.
 - ✂ Construir escenarios.
 - ✂ Comprobación de la consistencia y la probabilidad.
 - ✂ Desarrollar "learning scenarios"
 - ✂ Identificar necesidades de investigación.
 - ✂ Diseñar modelos cuantitativos.
 - ✂ Integración de los escenarios en la D.E.

Ver bibliografía.

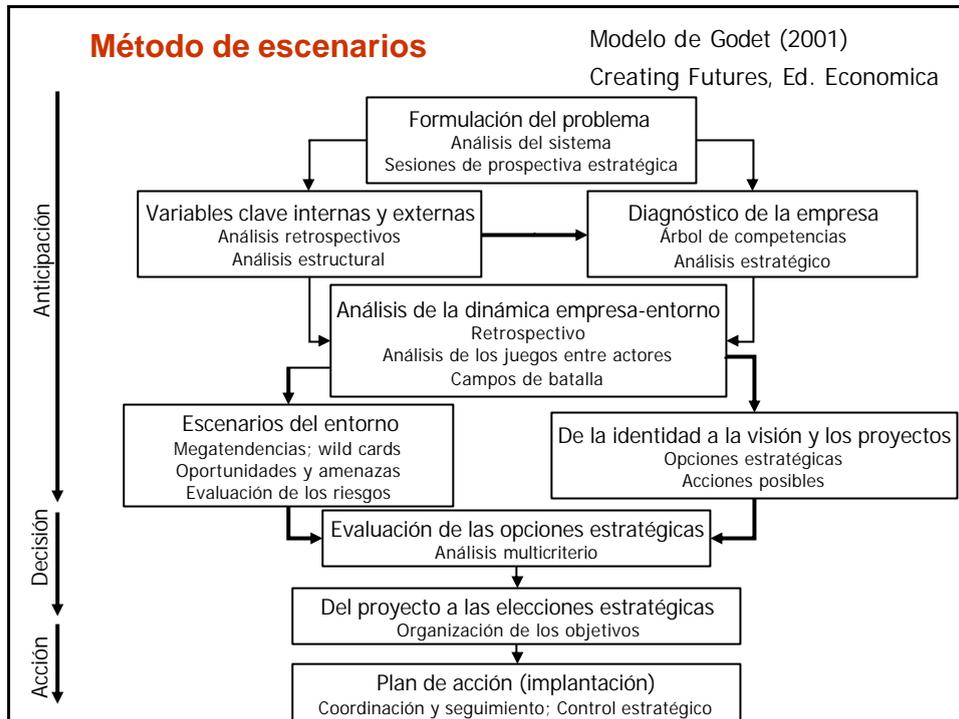
Artículo de Shoemaker (disponible en la página web de la asignatura)

Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking

Paul J.H. Schoemaker

AMONG THE MANY TOOLS A MANAGER CAN USE FOR STRATEGIC PLANNING, SCENARIO PLANNING STANDS OUT FOR ITS ABILITY TO CAPTURE A WHOLE RANGE OF possibilities in rich detail. By identifying basic trends and uncertainties, a manager can construct a series of scenarios that will help to compensate for the usual errors in decision making — overconfidence and tunnel vision. Through case studies of Interpublic, an international advertising agency; and Anglo-American Corporation in South Africa, the author describes how to build scenarios in a step-by-step process and how to use the resulting stories to plan a company's future. ❧

Paul J.H. Schoemaker is the chairman of Decision Strategies International, Inc., and a professor in the department of operations and information management, The Wharton School, University of Pennsylvania.



Método Delphi

✗ **Descripción:** técnica de previsión grupal que se nutre del juicio de expertos. Sus características básicas son:

- ✗ Anonimato.
- ✗ Proceso iterativo.
- ✗ *Feed-back* controlado.
- ✗ Respuesta estadística de grupo.

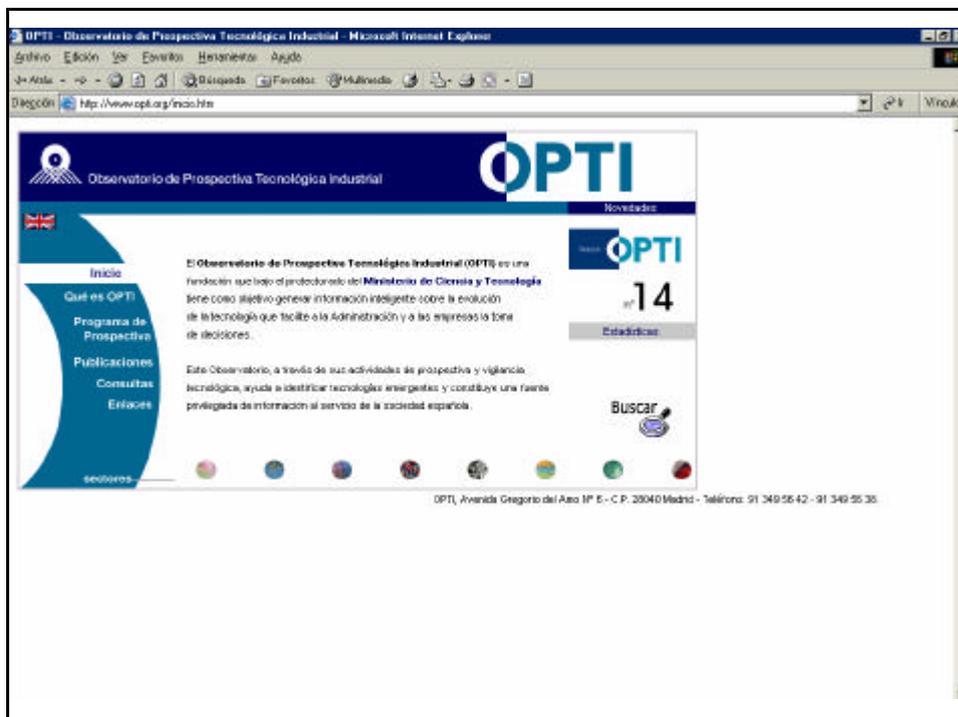
✗ **Objetivos:**

- ✗ Obtener una opinión grupal fidedigna a partir de un grupo de expertos.
- ✗ Evitar los problemas derivados de las influencias psicológicas negativas entre expertos.
- ✗ Mejorar los resultados individuales globalmente tratados a través de la interacción.

Ver bibliografía. Landeta, Jon (1999): El método Delphi, Ed. Ariel

Técnica de grupo nominal (TGN)

- ✗ Técnica de previsión grupal que se nutre del juicio de expertos con interacción controlada no anónima.
- ✗ Muestra metodológica con el material.



3.3. Entorno Competitivo I

- ✂ Herramienta: modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.
- ✂ Objetivo: Estudiar el entorno específico de la empresa para analizar su viabilidad a largo plazo.

Ver bibliografía.

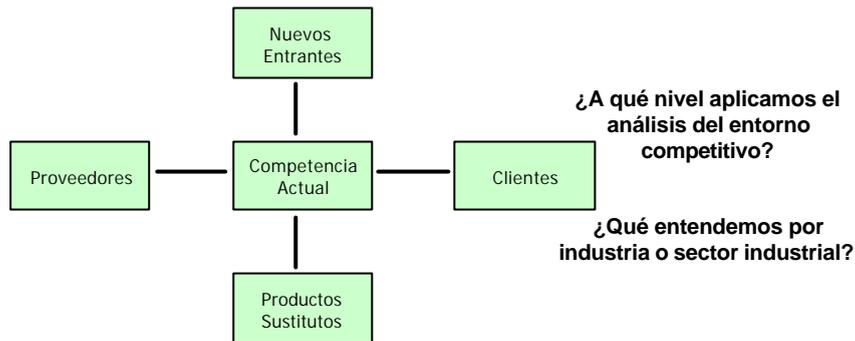
Porter (1982), Estrategia competitiva

Cualquier buen manual sobre Dirección Estratégica

- ✂ Fuerzas a estudiar y preguntas básicas:



Grupos estratégicos



Ver bibliografía.

Barney (1996) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Ed. Addison Wesley
Grant (1996). Dirección Estratégica, Ed. Civitas

Grupos estratégicos

- ✍ Problemas en la aplicación del modelo de las 5 fuerzas competitivas en una industria:
 - ✍ El “sector” o la “industria” es una construcción artificial
 - ✍ Los límites del sector dependen del criterio adoptado para definirlo
 - ✍ Se asume que todas las empresas de una industria son idénticas en términos de “amenazas” y “oportunidades”
 - ✍ Dentro de cada sector hay empresas muy heterogéneas que tienen capacidades distintas, que atienden segmentos diferentes, mercados diferentes, y que siguen estrategias distintas...

Grupos estratégicos

Métodos posibles para definir el marco de análisis competitivo

Problemas

- ⚡ Elasticidades cruzadas
No suele ser aplicada en la práctica
¿Qué grado de influencia se acepta?
- ⚡ Pertenencia a un mismo Código SIC
(Standard Industry Classification)
Arbitrario (pero el más utilizado)
no refleja la realidad económica a la que se enfrenta la empresa
- ⚡ Empresas que ofrecen productos o servicios similares
¿Qué dimensiones deben considerarse?
¿Qué grado de similitud?

Grupos estratégicos

- ⚡ Un “Grupo Estratégico” es:
 - ⚡ Un conjunto de empresas (pertenecientes a una misma industria) que se enfrentan a amenazas y oportunidades similares, y que, por tanto, competirán con estrategias similares
 - ⚡ Dichas amenazas y oportunidades son diferentes para otros grupos de empresas de la misma industria
- ⚡ Permite identificar cuáles son los competidores más directos y qué tipo de rivalidad competitiva va a existir dentro de cada grupo, así como entre distintos grupos
- ⚡ Aparece un nuevo concepto: “Las barreras de movilidad”
(Similar a las “barreras de entrada” de las industrias pero centrados en los “grupos estratégicos”)

3.4. Entorno Competitivo II: Ampliaciones del modelo de las 5 fuerzas.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

- ✦ Objetivo: resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, política, jurídica, tecnológica, competitiva...
- ✦ Proceso:
 - ✦ Elección de los principales factores determinantes del éxito identificados en el análisis del entorno.
 - ✦ Asignación de ponderaciones según su importancia en relación con el éxito: próximo a 0 no es importante, próximo a 1 muy importante. La suma total de ponderaciones debe resultar 1.

Ver bibliografía.

David (1997): Conceptos de administración estratégica, Prentice Hall. 5ª edición.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

- ✦ Calificar cada factor de 1 a 4, con el objetivo de indicar si las estrategias presentes en la empresa están respondiendo con eficacia al factor:
 - ✦ 4 = Una respuesta superior.
 - ✦ 3 = Una respuesta superior a la media.
 - ✦ 2 = Una respuesta media.
 - ✦ 1 = Una respuesta mala.
- ✦ Suma de pesos por puntuaciones.
 - ✦ Máximo: 4.
 - ✦ Mínimo: 1.
 - ✦ Medio ponderado: 2,5.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factores clave de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. ...	0,08	3	0,24
2. ...	0,06	2	0,12
Amenazas			
1. ...			
2. ...			
Total	1		2,64

Sistemas de Valor, Análisis Sectorial, Distritos Industriales e Hileras de producción.

Análisis del sistema de valor

- Objetivo: analizar las relaciones entre cadenas de valor de empresas de la misma industria según la secuencia input-output



VALOR

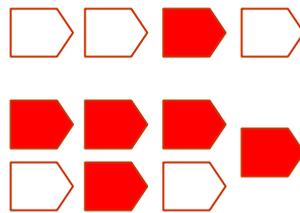
SECUENCIA INPUT-OUTPUT

Ver bibliografía.

Porter (1987) Ventaja competitiva

Análisis sectorial

- ✍ Objetivo: analizar las relaciones entre cadenas de valor de empresas de la misma industria según el valor y los costes



VALOR
SECUENCIA INPUT-OUTPUT

Red de valor

(Bradenburguer, A., y Nalebuff, B. (1996): *Co-opetition*, N.Y., p. 17)

Ver bibliografía: Ghemawat (1999) "La estrategia en el panorama de negocio. Ed. Prentice Hall

- ✍ Objetivo: ampliar el modelo de las cinco fuerzas de Porter introduciendo la cooperación a través de los complementadores

- ✍ Modelo:



Red de valor

✎ Objetivo: ampliar el modelo de las cinco fuerzas de Porter introduciendo la cooperación a través de los complementadores

✎ Modelo:



Distritos industriales

✎ Objetivo: ampliar el análisis a los factores territoriales de carácter histórico, social y cultural.

✎ Bibliografía descriptiva: Safón, V. (1997): "La Cooperación entre Empresas de Pequeña Dimensión: El Modelo de los Distritos Industriales", *Revista Asturiana de Economía*, nº. 9, pp. 174-201. (disponible en la web de la asignatura)

✎ Modelos de investigación: Tomás Carpi, J. A. (coord.) (1999): *Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana. Análisis de los distritos industriales del calzado, cerámica, mueble y textil*, IMPIVA, Valencia.

Hileras de producción

Ejemplo de hilera del mueble; Menguzzato y Renau (1991: 163)

