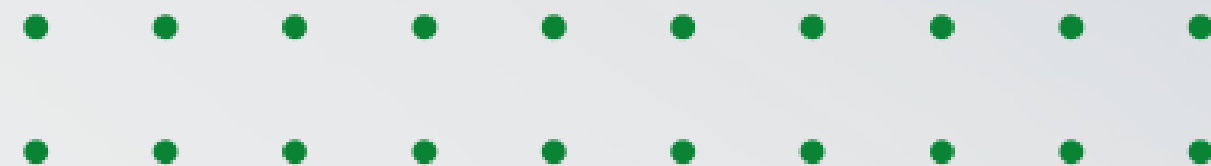




FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

¡BIENVENIDOS!



ASESOR:

M.G.C. Fabián Castillo de León.

TEMAS QUE SE ABORDARÁN

- **Herramientas de análisis del entorno**
 - El análisis FODA,
 - El análisis CAME
 - El modelo PESTEL
 - Las 5 fuerzas de Porter.
- Por otro lado:
- **El diagnóstico interno de la organización.**
 - Cadena de valor
 - Modelo vrio
 - Benchmarking interno
 - Analisis de competencias centrales

CONCLUSIONES DE UNIDAD 2.

Unidad 2 Análisis del entorno y diagnóstico estratégico

¿Cómo ejecuto el análisis diagnóstico de los entornos?

- El análisis estratégico va de lo externo a lo interno, y de lo general a lo específico.
- Orden correcto:
 1. **PESTEL** → analiza el **entorno macro** (no depende de la empresa).
 2. **Fuerzas de Porter** → analiza el **entorno competitivo** (industria/sector).
 3. **Análisis Interno** → Recursos, capacidades, procesos
 4. **FODA** → integra lo externo + lo interno para tomar decisiones estratégicas.
 5. **** Análisis CAME**

PESTEL

- ¿Por qué PESTEL va primero?
- PESTEL analiza el macroentorno
- Factores que afectan a **todas las empresas**, pero que **no pueden controlarse**:
- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales
- Aquí **NO** hablamos de la empresa, sino del **contexto**.
- Ejemplo:
- Aumento de tasas de interés → Económico
- Cambios en regulación fiscal → Legal
- Digitalización acelerada → Tecnológico

FUERZAS DE PORTER

- ¿Dónde entran las Fuerzas de Porter?
- Porter analiza el microentorno competitivo
- Es decir, **la industria**, no el país ni la empresa internamente.
- Las **5 Fuerzas de Porter** son:
 - Rivalidad entre competidores
 - Poder de negociación de clientes
 - Poder de negociación de proveedores
 - Amenaza de nuevos entrantes
 - Amenaza de productos sustitutos
- Porter **profundiza y valida** lo que PESTEL detecta a nivel general.

ANÁLISIS O DIAGNÓSTICO INTERNO:

- ¿de dónde salen Fortalezas y Debilidades?
- De un análisis INTERNO
- Herramientas típicas:
 - Cadena de valor
 - Modelo vrio
 - Benchmarking interno
 - Analisis de competencias centrales
 - Recursos y capacidades
 - Cultura organizacional
 - Procesos
 - Talento humano
 - Tecnología interna
 - Finanzas

FODA

- **Oportunidades y Amenazas** ← PESTEL + Porter
- **Fortalezas y Debilidades** ← análisis interno
- “PESTEL y Porter no son estrategias, son insumos; el FODA es la síntesis que permite tomar decisiones estratégicas.”

ANALISIS DEL ENTORNO

LO EXTERNO

ANÁLISIS PESTEL

Descripción

- El análisis PESTEL consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores:
 - Políticos
 - Económicos
 - Sociales
 - Tecnológicos
 - Ecológicos
 - Legales
- El análisis puede limitarse a los 4 primeros factores, quedando como análisis PEST, dado que no siempre tienen aplicación los temas ambientales o legales.

- Permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve el entorno, lo que brinda una entrada para la creación de estrategias para aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos.

Beneficios

Podemos considerar 3 beneficios esenciales de PESTEL:

- Es una herramienta de aplicación sencilla, y fácil de entender.
- Se puede integrar con otras herramientas como DOFA o fuerzas de Porter.
- Su uso se puede realizar en cualquier tipo de organización (grande, mediana, pequeña) o en proyectos de gran trascendencia y de diversas naturalezas

- **Factores políticos**

- Evalúa de qué forma la intervención del gobierno puede afectar la empresa.
- Cambios de gobierno y sus programas electorales
- Política fiscal
- Subsidios del gobierno
- Guerras y conflictos
- Cambios en legislación
- Cambios en los tratados comerciales
- Acuerdos internacionales
- Conflictos internos y externos
- Movimientos políticos

- **Factores económicos**

- Considera cómo el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar la organización.
- Tasas de empleo
- Ciclo económico
- PIB
- Impuestos
- Inflación
- Decisiones económicas de otros gobiernos
- Devaluación y reevaluación de la moneda
- Tendencias en canales de distribución
- Déficit gubernamental
- Índice de confianza del consumidor
- Financiación
- Proteccionismo de los mercados

- **Factores Sociales**

- Evalúa cultura, religión, creencias, hábitos, preferencias, etc

- Nivel de educación
- Modas
- Patrones de compra
- Creencias
- Religiones
- Opinión de los clientes
- Opiniones o percepción de los medios de información
- Estilo de vida
- Nivel de ingresos
- Nivel de edad

- **Factores tecnológicos**

- El reto que trae está en que la organización sea consiente de qué tipo de tecnologías la pueden beneficiar.

- Machine Learning
- Nuevos códigos de programación
- Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos
- Impresión 3D
- Uso de la energía
- Reemplazo de tecnología
- Software en la nube
- Obsolescencia
- Internet
- Incentivos por uso de tecnologías

- Factores ecológicos o ambientales

- Evalúa de qué forma el medio ambiente afecta a la organización.

- Cambio climático
- Consumo de recursos no renovables
- Reciclaje
- Contaminación
- Políticas medioambientales
- Gases líquidos
- Riesgos naturales

- Factores legales o jurídicos

- Las empresas deben cumplir si o si la ley y esta cambia constantemente. A veces no solo aplica la ley del país donde está la organización, también aplica la ley del país donde se desea estar.

- Propiedad intelectual
- Salud y seguridad laboral
- Regulación de sectores
- Leyes de protección
- Salario mínimo
- Licencias

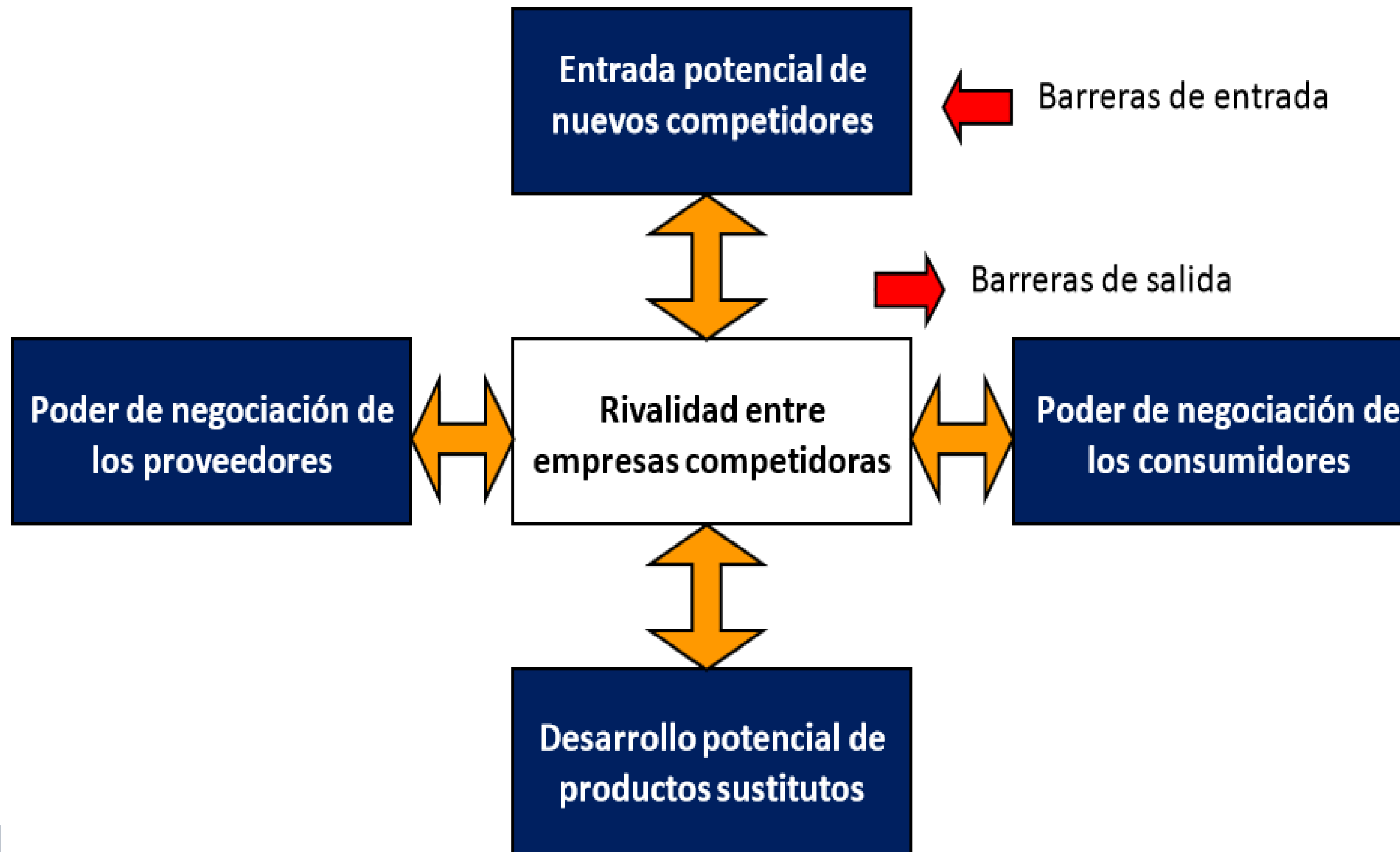
Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
POLITICO	Cambio de presidente	X			Positivo
	Las elecciones políticas de alcaldes y gobernadores		X		Indiferente
	Tratados comerciales	X			Muy positivo
ECONOMICO	Divisa	X			Muy negativo
	Aumento en la tasa de interés	X			Negativo
	Aumento de las exportaciones	X			Muy positivo
SOCIAL	Aumento de la conciencia por el autocuidado		X		Positivo
TECNOLOGICO	Impresión 3D		X		Positivo
	Robo de información electrónica	X			Muy Negativo
AMBIENTAL	Huella de carbono	X			Indiferente
	Residuos			X	Negativo
LEGAL	Decreto 1072	X			Indiferente

	Factor	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 meses o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
POLITICO	Cambio de presidente	El programa de gobierno se adecua a las necesidades y expectativas de la empresa.	X			Positivo
	Los elecciones políticas de alcaldes y gobernadores	Uno de los candidatos de la empresa trabajó para la competencia e inicie un pleito legal por la patente del dosificador de agua.		X		Indiferente
	Tratados comerciales	Se planea tratado comercial con los países centroamericanos para exportar nuestros productos.	X			Muy positivo
ECONOMICO	Divisa	La devaluación de nuestra moneda frente al dólar ha aumentado el precio de la materia prima para la fabricación de nuestros productos en 15%.	X			Muy Negativo
	Aumento en la tasa de interés	Debido al aumento de la tasa de interés (que no deja de aumentar) la empresa no ha cumplido con su plan de inversiones, pues requiere financiamiento de bancos.	X			Negativo
	Aumento de las exportaciones	Los tratados de libre comercio del año pasado han permitido aumentar los ingresos por el concepto de exportaciones a otros países de Sudamérica.	X			Muy positivo
SOCIAL	Aumento de la conciencia por el autocuidado	Al analizar la fuente de las ventas, un 20% indica que han sido por autocuidado y por el conocimiento de los beneficios del agua mineral.		X		Positivo
		Puede ser posible que se realice la impresión de ciertos				

TECNOLOGICO	Impresión 3D	Puede ser posible que se realice la impresión de ciertos componentes de los filtros de agua, lo que podría optimizar los tiempos de producción y los costos.		X		Positivo
	Robo de información electrónica	Se perdió el 20% de la información del proceso jurídico por la apertura indebida de un correo. Se establece como un riesgo no tratado ya que no es la primera vez que ocurre.	X			Muy Negativo
AMBIENTAL	Huella de carbono	Se está trabajando para obtener la certificación de carbono neutro	X			Indiferente
	Residuos	La transformación de los residuos de producción toma tiempo y es costosa para la empresa.			X	Negativo
LEGAL	Decreto 1072	La empresa debe dar cumplimiento al decreto 1072 que establece el SG-SST	X			Indiferente

Fuerzas de Porter

ANALISIS DE LA INDUSTRIA



- El análisis de las **5 Fuerzas de Porter** es una **herramienta de análisis estratégico del entorno competitivo** que permite evaluar **qué tan atractiva o rentable es una industria y qué presiones externas afectan a una empresa dentro de ese sector.**
- **Objetivo del modelo**
- Identificar **presiones competitivas**
- Evaluar **riesgos y oportunidades**
- Entender **por qué una industria es más o menos atractiva**
- Apoyar la toma de **decisiones estratégicas**

Metodología paso a paso

- **PASO 1. Definir claramente la industria**
- Antes de aplicar las fuerzas, el alumno debe responder:
- ¿En qué industria estamos?
- ¿En qué mercado específico?
- ¿Ámbito local, nacional o global?
- **Error común:** analizar “la empresa” en lugar de **el sector**.
- Ejemplo:
 - ✗ “Mi cafetería”
 - ✓ “Industria de cafeterías”

PASO 2. Analizar cada una de las 5 fuerzas

- Cada fuerza se analiza por separado, respondiendo preguntas clave y evaluando su nivel de presión.

1. Rivalidad entre competidores existentes

- **Evalúa qué tan intensa es la competencia actual.**
- **Preguntas de análisis:**
 - ¿Cuántos competidores hay?
 - ¿Son similares en tamaño y oferta?
 - ¿La competencia es por precio, calidad o diferenciación?
 - ¿El mercado está creciendo o estancado?
- **Indicadores:**
 - Muchos competidores → mayor rivalidad
 - Productos poco diferenciados → mayor rivalidad
 - Guerra de precios → rivalidad alta
 - Resultado: Alta, media, baja

2. Poder de negociación de los clientes

- **Mide qué tanto poder tienen los clientes para exigir:**
- Precios bajos
- Mejor calidad
- Mejor servicio

Preguntas guía:

- ¿Hay muchas opciones para el cliente?
- ¿Cambiar de proveedor es fácil?
- ¿El cliente compra grandes volúmenes?
- ¿El cliente está bien informado?

Regla clave: Entre más opciones tiene el cliente, más poder tiene.

3. Poder de negociación de los proveedores

- **Evalúa qué tanto control tienen los proveedores sobre:**
- Precios
- Calidad
- Condiciones de entrega

Preguntas guía:

- ¿Hay pocos o muchos proveedores?
- ¿El insumo es clave o sustituible?
- ¿Cambiar de proveedor es costoso?
- ¿El proveedor puede integrarse hacia adelante?

Si el proveedor es escaso y clave → poder alto.

4. Amenaza de nuevos entrantes

Analiza qué tan fácil es que nuevas empresas entren al mercado.

- **Preguntas guía:**
- ¿Se necesita mucha inversión inicial?
- ¿Existen permisos o regulaciones?
- ¿Hay marcas fuertes ya posicionadas?
- ¿Se requieren economías de escala?

Concepto clave: Barreras de entrada.

- Barreras altas → amenaza baja
- Barreras bajas → amenaza alta

5. Amenaza de productos sustitutos

- Evalúa si existen productos o servicios diferentes que satisfacen la misma necesidad.

Preguntas guía:

- ¿Existen alternativas que reemplacen el producto?
- ¿El sustituto es más barato?
- ¿El cambio para el cliente es fácil?

- Ejemplo:

Cafetería → refrescos, bebidas energéticas, café en casa

- **PASO 3. Evaluar la intensidad de cada fuerza**
 - Cada fuerza se califica como:
 - **Alta**
 - **Media**
 - **Baja**
 - Esto ayuda a visualizar **qué fuerzas presionan más a la industria.**
-
- **PASO 4. Interpretación estratégica**
 - Mientras más fuerzas sean altas, menos atractiva es la industria.
 - Mientras más fuerzas sean bajas, más atractiva es la industria.

PASO 5. Vinculación con el FODA

Las conclusiones del análisis Porter alimentan el **FODA**, específicamente:

- Fuerzas altas → **Amenazas**
- Fuerzas bajas → **Oportunidades**
- **Nunca generan fortalezas o debilidades.**

• Y recuerda:

**“Las 5 Fuerzas de Porter no dicen qué hacer,
dicen contra qué estás compitiendo.”**

Factores competitivos:

Una parte fundamental de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Programas de Inteligencia Competitiva: Proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias generales de negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios de una empresa.

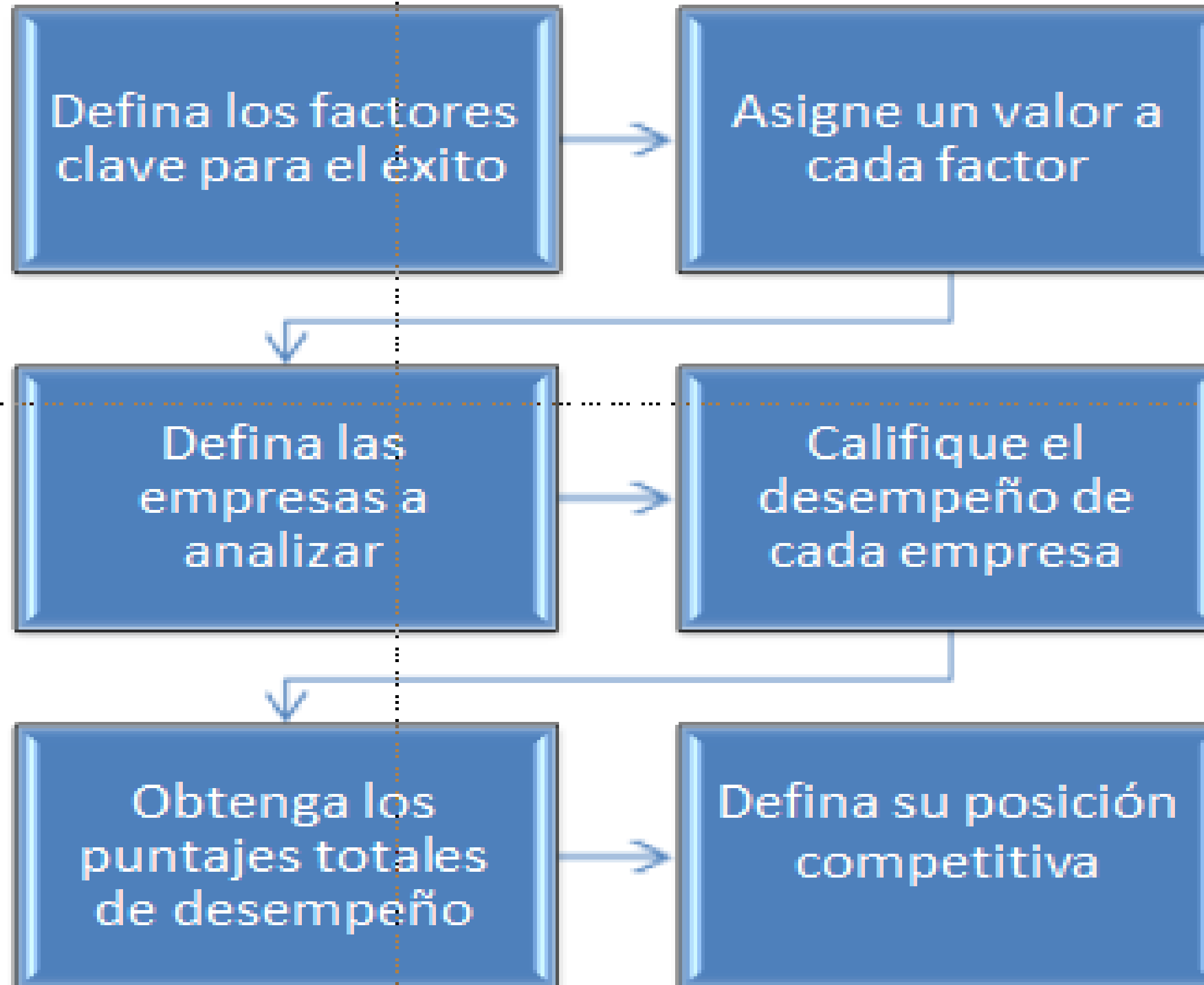
La inteligencia competitiva no es espionaje corporativo. Entre las fuentes de información competitiva están las revistas comerciales, los anuncios que solicitan empleados, los artículos de periódico y los archivos gubernamentales, así como los clientes, los proveedores, los distribuidores, los mismos competidores y el internet.

Complemento: Matriz MPC

“Análisis individual competitivo”

- La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la empresa.

Matriz MPC



Paso 1. Defina los factores.

- Los factores de análisis pueden incluir tanto aspectos internos como externos, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades
- La idea es comparar la empresa con sus competidores más cercanos.
- Los factores clave para el éxito toma en cuenta factores internos.
- Dichos factores deben ser aplicables para todas las empresas que se van a comparar.
- Se deberán definir entre cinco y diez factores para la comparación.
- Algunos ejemplos:
 - Publicidad • Calidad de los P/S • Competitividad de Precios • Posición Financiera • Lealtad de los Clientes • Participación en el Mercado • Amplitud de Línea de Productos • Eficacia en la distribución de ventas • Patentes Registradas • Ubicación de las Instalaciones • Capacidad y eficiencia de producción • Experiencia • Adelantos Tecnológicos • Habilidad en el comercio electrónico

Paso 2 Asigne valor a cada factor.

- Los valores a asignar a cada uno de los factores indican la importancia que ellos tienen para las empresas que se están comparando.
- Los valores van desde 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante).
- La suma de los valores no puede ser mayor a 1.

- **Paso 3. Defina las empresas a analizar.**
- **Paso 4. Califique el desempeño de cada empresa.**
- Las calificaciones a registrar deben responder a como se desempeña la empresa:
 - 1 = debilidad principal
 - 2 = debilidad menor
 - 3 = fortaleza menor
 - 4 = fortaleza principal

- **Paso 5. Obtenga los puntajes totales del desempeño**

- Se obtiene un total ponderado para cada una de las empresas.

- **Paso 6. Defina su posición competitiva.**

- Se comparan los resultados ponderados de cada una de las empresas y se define la posición competitiva; Puede ser fuerte o débil.

Matriz de perfil competitivo MPC

		AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE	
FACTORES IMPORTANTES PARA EL EXITO	VALOR	CLASIF	PTJE	CLASIF	PTJE	CLASIF	PTJE
Publicidad	0,20	1	0,20	4	0,80	3	0,60
Calidad de productos	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Competitividad de precios	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Dirección	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Posición financiera	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Lealtad de clientes	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Expansión global	0,20	4	0,80	2	0,40	2	0,40
Participación en el mercado	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15
TOTAL	1,00		3,15		3,25		2, 80