

Análisis estratégico

Me gusta

1

Twitter

G+1

0

De Descuadrando

El análisis estratégico es un elemento fundamental de la **dirección estratégica** que trata de comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas y las expectativas e influencia de los stakeholders.

Contenido

- 1 Análisis externo
 - 1.1 Análisis del Entorno General
 - 1.2 Análisis del Entorno Específico o Particular
- 2 Análisis interno
- 3 Bibliografía

Análisis externo

La empresa es un sistema abierto, influye y es influida permanentemente por su entorno. El entorno está formado por todos los factores externos que influyen sobre las decisiones y resultados de la empresa, son factores que no puede controlar y que influyen en su estrategia empresarial y cuyas características vienen descritas en el entorno de marketing

Con el análisis del ámbito externo se pretende descubrir las Amenazas y Oportunidades que se le presentan a la empresa.

Se distinguen dos tipos de análisis externo:

Análisis del Entorno General

Para ello se utilizan distintas técnicas:

- Análisis PEST/EL

En un primer momento se debe identificar el ámbito geográfico de influencia sobre la empresa: Si la empresa desempeña su actuación a nivel mundial, área económica, país, región o localidad ya que no son las mismas variables del entorno las que afectan a una empresa multinacional, que a otra que desempeña su actividad en un ámbito nacional o local.

Las dimensiones más importantes a considerar son: Política, Económica, Socio-Cultural y Tecnológica. Aunque también es conveniente añadir las dimensiones: Ecológica (medioambiental) y Legal

- Perfil estratégico del entorno

Cada una de las anteriores dimensiones se concreta mediante un conjunto de variables o factores clave del entorno (lo más importante de cada dimensión), que se representan de manera gráfica con el denominado perfil estratégico del entorno. Se valora el comportamiento de cada uno de los factores clave del entorno en una escala que habitualmente suele ser de uno a cinco puntos: muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo

Es una valoración subjetiva por parte de la dirección de la empresa puesto que distintos analistas podrían llegar a resultados diferentes.

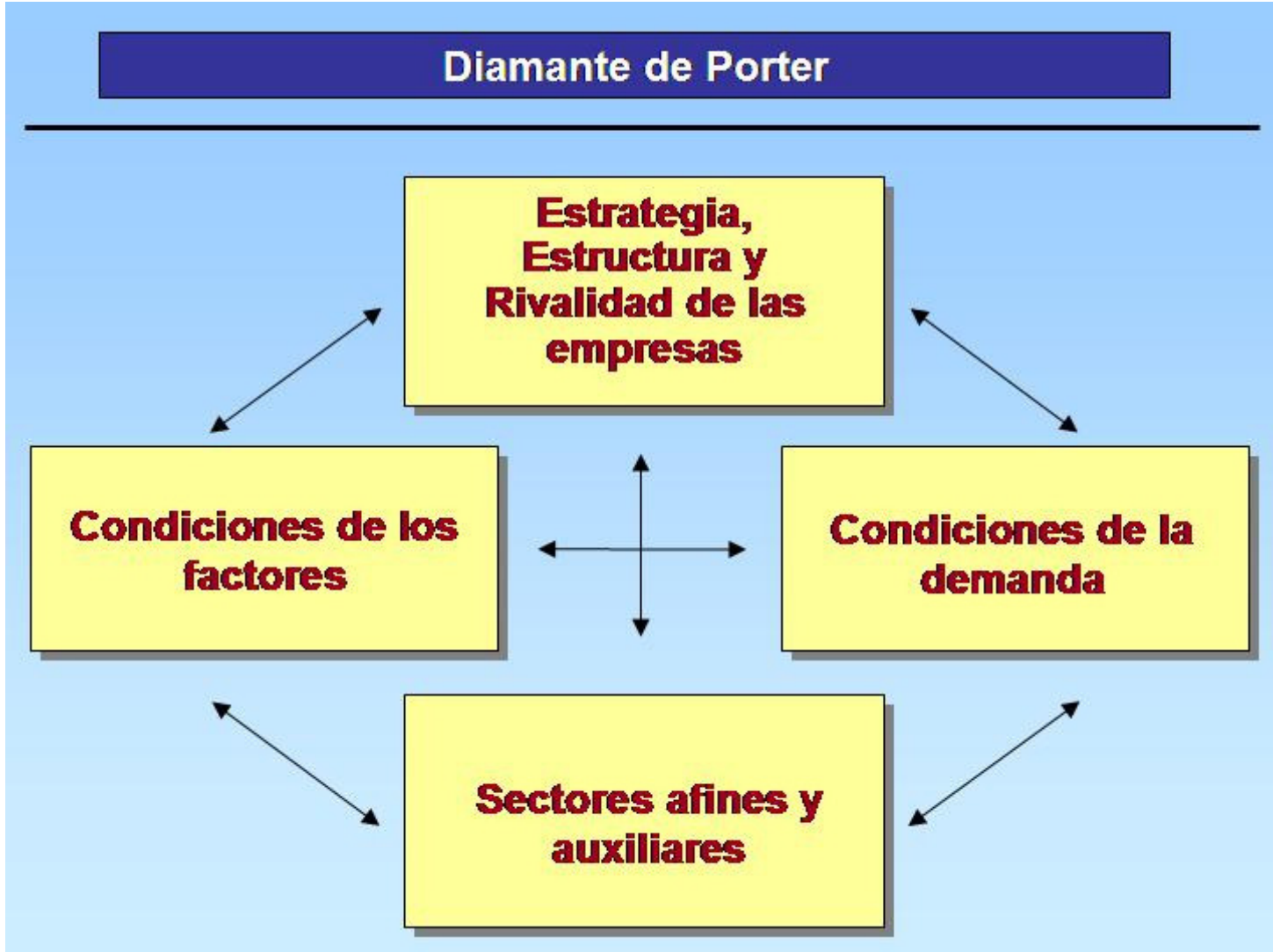
Es una herramienta sencilla y fácil de interpretar, que pone de manifiesto las Oportunidades del entorno (picos hacia la derecha) y las Amenazas (picos a la izquierda)

Es preciso considerar que similares características del entorno general pueden tener efectos diferentes en distintas industrias, que el impacto del entorno general varía significativamente incluso entre empresas del mismo Sector Industrial y que no todas las variables del entorno general afectan de forma relevante a una determinada industria o empresa.

- El diamante de Porter

Dicho modelo sugiere que existen razones propias de cada país o nación para explicar por qué unos son más competitivos que otros y por qué algunas industrias dentro de cada país son más competitivas que otras, porque pertenecer a un país o a una determinada industria de un país condiciona la posición competitiva respecto a empresas de otros países.

Gráficamente se representa en forma de rombo con cuatro atributos o factores básicos interconectados que caracterizan la competitividad del país (cada uno de los cuatro factores dependen de los demás y de cómo se refuerzan unos a otros)



Análisis del Entorno Específico o Particular

El entorno específico delimita el tipo de actividad que la empresa desarrolla (Sector industrial) y quiénes son sus competidores **Sector Industrial**: Es el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro.

- Competidores

Todas las empresas que ofrezcan productos sustitutivos entre sí. Las características de sustituibilidad se mide según el criterio tecnológico y el de mercado:

El *criterio tecnológico* hace referencia al lado de la oferta como conjunto de empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de sus productos. El *criterio de mercado* aplicado al lado de la demanda hace referencia al conjunto de empresas que fabrican productos sustitutivos unos de otros desde el punto de vista de las necesidades cubiertas a los clientes.

- Características económicas

Hay que tener en cuenta el tamaño del sector, la rivalidad competitiva tanto internacional como nacional o local, el ritmo de crecimiento del sector, el número de compradores y competidores, la frecuencia de integración hacia delante o hacia atrás, la facilidad de entrada o salida del sector, el cambio tecnológico de los procesos, la frecuencia en la introducción de nuevos productos, el grado de diferenciación con respecto a los competidores, las economías de escala a alcanzar, la importancia de la utilización de la capacidad productiva, el aprendizaje y experiencia de las empresas instaladas, el capital necesario y la rentabilidad del sector.

- Fuerzas motrices

También debemos tener en cuenta las fuerzas que crean incentivos o presiones para el cambio en el sector como la tasa de crecimiento a largo plazo del mismo, la innovación de los productos, entrada y salida de empresas importantes, cambios tecnológicos, aumento de la globalización o cambio en el estilo de vida de los consumidores.

- Objetivo

El objetivo del análisis de la estructura de la industria es poner de manifiesto las Oportunidades y Amenazas que la misma ofrece a la empresa para poder aprovecharlas o combatirlas respectivamente.

- Análisis

Para relacionar la estructura de la industria, el comportamiento de la empresa y sus resultados podemos usar el Modelo o paradigma Estructura-Conducta-Resultado pero el más usado es el **Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter** ya que según él: " El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores "

Análisis interno

Para el éxito de una estrategia también depende de que la organización tenga la capacidad estratégica necesaria para alcanzar el éxito.

El análisis de la capacidad estratégica de una organización es importante para averiguar si sus recursos y capacidades se ajustan al entorno en el que opera.

Por tanto, el análisis interno persigue básicamente identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva y para ello se han usado distintas técnicas:

- Análisis de la Identidad de la empresa

Es la primera aproximación al estudio del ámbito interno de la empresa que pretende determinar el tipo y características fundamentales de la empresa, es decir, definir una imagen global de la misma.

Algunas de las características básicas que pueden ser consideradas para conocer la identidad de la empresa son:

- Edad de la empresa

Momento o etapa histórica en la que se encuentra la empresa: Emergente, Adolescente, Desarrollada o equilibrada, Madura o adulta y Anémica o vieja

- Tamaño de la empresa

Su dimensión en relación con las demás empresas del sector. Puede ser grande, mediana o pequeña. Las variables que se suelen usar para medir son la cifra de negocios, el activo total y el número de empleados.

- Campo de actividad

Productos y mercados a los que se dedica la empresa, funciones o necesidades que trata de satisfacer, grupos de clientes a los que atiende y tecnologías empleadas.

- Tipo de propiedad

Empresa de propiedad pública o privada. De propiedad familiar, concentrada en pocos socios o de propiedad muy dispersa

- Ámbito geográfico

Amplitud del marco geográfico que se atiende: Local, regional, nacional o multinacional

Además, puede distinguirse entre empresas monoplanta (instalaciones en un único lugar) y multiplanta (varias instalaciones: geográficamente concentradas o próximas, o si están dispersas)

- Estructura jurídica

Se puede distinguir (entre otros tipos) las sociedades anónimas, etc. También se puede hacer referencia a su carácter unisocietario (una única sociedad para todas las actividades) o plurisocietario (grupo de empresas)

▪ **Análisis de Recursos y Capacidades**

Los recursos y capacidades de la empresa pueden entenderse como el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva.

El **objetivo** es identificar el potencial de la empresa para obtener ventaja competitiva, que se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir.

Las capacidades están formadas por los recursos y las competencias que tiene la empresa y se clasifican según la empresa los posea igual o diferente a los competidores del sector y por tanto sean más fácil o más difícil de imitar como aparecen en la siguiente tabla:

RECURSOS	COMPETENCIAS
RECURSOS NECESARIOS	UMBRAL DE COMPETENCIAS
RECURSOS EXCLUSIVOS	NÚCLEO DE COMPETENCIAS
	COMPETENCIAS NUCLEARES
	COMPETENCIAS CENTRALES

Las capacidades, habilidades o competencias organizativas, le permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. Los mejores rendimientos también se deben a la forma en que se aplican los recursos para crear capacidades, habilidades o competencias en las distintas actividades de la organización, y a los procesos mediante los que se vinculan estas actividades para mantener un rendimiento excepcional.

El nivel de competencias a alcanzar son las llamadas competencias umbrales necesarias para que la empresa pueda operar con éxito y sólo en algunas constituirán competencias centrales o nucleares, siendo aquellas que resultan difíciles de imitar, pues de lo contrario no conseguirían crear una ventaja a largo plazo y pueden ser la base sobre la que crear nuevas oportunidades.

Las competencias nucleares que permiten a la empresa mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo son aquellas que:

1. Aportan **valor** al consumidor ya que satisface sus necesidades y expectativas
2. Son **raras** ya que no se puede lograr una ventaja competitiva si la capacidad estratégica de la empresa es la misma que la de las demás empresas. Esta rara puede depender de quién posee la competencia y de la "facilidad con que se puede transferir". Por ello, es una base de ventaja competitiva muy frágil.
3. Son capacidades duraderas y **sólidas** que los competidores consideran difíciles de imitar u obtener, consiguiéndose a través de la complejidad o complementariedad en las actividades desarrolladas por la empresa, su cultura e historia y la antigüedad causal.
4. Son **no sustituibles**
5. Son **dinámicas** ya que la empresa debe tener la habilidad para desarrollar y cambiar (de manera formal e informal, visible e invisible) las competencias para satisfacer las necesidades de entornos que cambian rápidamente.

El análisis de los recursos identifica y clasifica los recursos que posee una empresa o a los que puede tener acceso para apoyar sus estrategias intentando que éstos sean exclusivos para poder crear ventaja competitiva.

▪ **La cadena de valor**

Instrumento de análisis interno de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final con el objetivo de identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa (partes de la empresa que más contribuyen a generar valor)

Las fuentes de generación de valor pueden estar en las actividades básicas, primarias o de apoyo, en las interrelaciones entre las actividades y en las interrelaciones dentro del sistema de valor



■ El Benchmarking

La capacidad estratégica de una empresa se define en términos relativos haciendo referencia o comparando con un punto en el tiempo o con otra empresa, por ello, se realiza un análisis histórico para mejorar los rendimientos, una comparación con los estándares de la industria para mejorar la posición relativa del sector donde opera y con otros países e industrias y se desarrolla el **benchmarking** como herramienta de análisis interno que permite evaluar si la forma en la que se desarrollan las actividades de una empresa constituyen las mejores prácticas de la industria, comparando con empresas que las lleven a cabo de la mejor forma posible para poder así superarlas.

■ El análisis DAFO

Es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo que presenta de forma conjunta las principales conclusiones que se derivan de dicho análisis estratégico.

Su diseño es cualitativo y permite sacar conclusiones acerca de la forma en la que la estrategia de la empresa puede aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades del entorno, o de la urgencia que representa para la empresa corregir sus debilidades y protegerse contra las amenazas externas.

■ El Perfil Estratégico de la empresa

Su elaboración es muy similar al Perfil Estratégico del Entorno aunque, evidentemente, con otro contenido y con otro objetivo. Es un instrumento muy intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar.

Es una técnica de análisis interno que trata de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa a través del estudio y análisis de las *áreas funcionales* de la empresa.

Las *áreas funcionales* son las distintas actividades que la empresas desarrolla, tales como producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización, etc.

La elaboración del perfil estratégico consta de dos partes:

1. Lista de variables internas: Factores o aspectos clave de la empresa para alcanzar sus objetivos. Estas variables se agrupan por áreas funcionales.
2. Valoración de las variables: Se usa una escala Likert de 1 a 5, representativa de un comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo de cada variable. Esta valoración la lleva a cabo la Alta Dirección de la empresa en función de la percepción que tiene la situación de cada variable.

Los picos hacia la derecha significan puntos fuertes y los picos hacia la izquierda representan puntos débiles Permite identificar cuáles son las variables clave para el funcionamiento interno y cómo se comportan cada una de ellas.



Presenta tres limitaciones:

1. *Es relativo* en la medida que se compara con las empresas rivales (¿ser mejor o peor que quién?) por ello, conviene proponer un perfil de referencia: La media del sector, el principal competidor, el líder de la industria o un perfil ideal.
2. *Es estático* ya que representa la imagen de la empresa en un momento determinado del tiempo. Conviene dibujar varios perfiles de la misma empresa para distintos períodos temporales para observar cómo evolucionan los puntos fuertes y débiles a lo largo del tiempo.
3. *Es subjetivo* por parte de la dirección de la empresa

Bibliografía

- BUENO CAMPOS, E. 1996. Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos, 5ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid
- GRANT, R. M. 2006. Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones, 5ª edición, Thomson Cívitas
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. 2006. Dirección estratégica, 7ª edición, Prentice Hall, Madrid
- GUERRAS MARTÍN, L. A. y NAVAS LÓPEZ, J. E. 2007. La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones, 4ª edición, Thompson Cívitas, Pamplona
- PORTER, M. E. 1982. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA, México D. F.
- PORTER, M. E. 1987. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, CECSA, México D. F.

Obtenido de «http://descuadrando.com/index.php?title=An%C3%A1lisis_estrat%C3%A9gico&oldid=10730»

Categorías: Dirección estratégica | [Marketing](#)

- Esta página fue modificada por última vez el 21 abr 2013, a las 16:36.
- El contenido está disponible bajo los términos de la Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported (CC BY-NC-SA 3.0).