

## ESPECIALIDAD MEDE - 2004/05

### TRABAJO CONJUNTO

*Las asignaturas del primer módulo de MEDE –Teoría de la Organización Industrial, Prospectiva, Fuentes de Información Externas, Entornos Competitivos Especiales, Control Estratégico de Gestión y Consultoría Estratégica- os plantean la realización de un trabajo conjunto, con el objetivo principal de que seáis capaces de realizar el diagnóstico estratégico de una empresa y sector de actividad, y de traducir después dicho análisis una serie de recomendaciones estratégicas, que sean monitorizadas mediante un sistema de control apropiado. Para ello, utilizaréis los contenidos vistos en las mencionadas asignaturas de MEDE, así como todos aquellos que habéis ido adquiriendo a lo largo de la carrera.*

*A lo largo del cuatrimestre, iréis desarrollando la mencionada labor de diagnóstico y reflexión estratégica mediante una serie de trabajos parciales,<sup>1</sup> que se irán encargando en las diferentes asignaturas que componen el módulo. En las próximas líneas, se detalla el contenido orientativo de cada uno de tales trabajos (su contenido final dependerá de las características particulares de la empresa y sector analizados), así como la o las asignaturas donde se valorará cada uno de ellos y la fecha de recogida de los mismos.*

*Como resultado de los trabajos realizados se obtendrán dos productos finales:*

- Un informe ejecutivo realizado en Power Point para su presentación al equipo directivo de la empresa analizada. Su formato y estructura serán desarrollados en la asignatura de Consultoría Estratégica.*
- Un informe final detallado y escrito en Word para el profesorado del módulo. Dicho informe vendrá a ser la recopilación de los trabajos parciales llevados a cabo en las diferentes asignaturas y su estructura coincidirá con el guión de trabajo que se describe a continuación.*

*Con objeto de obtener información sobre la empresa y, en la medida de lo posible, adecuar el trabajo al interés de la misma, hacia la segunda semana desde el inicio de las clases se mantendrá contacto con su equipo directivo. Para que este proceso resulte fructífero y el grupo de trabajo sea un interlocutor válido, es fundamental que, desde el primer día, cada grupo haga un esfuerzo especial por situarse en el sector y en la empresa elegidos. Tras este primer contacto, el grupo podrá, en caso necesario, plantear cuestiones puntuales a las empresas analizadas durante el transcurso del cuatrimestre. Además, cada sector tendrá a uno de los profesores del módulo como tutor del mismo. Dicho tutor será la persona a quien el grupo deberá recurrir ante dudas generales, posibles dificultades o contradicciones aparentes entre los trabajos parciales.*

---

<sup>1</sup> A lo largo del cuatrimestre, los trabajos parciales a realizar para alimentar la labor de diagnóstico y reflexión estratégica serán objeto de revisión y mejora. Por este motivo, se **recomienda insertar la fecha (versión) en el pie de cada una de las páginas de los mismos.**

## GUIÓN DE TRABAJO

### **0. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR A LA EMPRESA**

De cara a la reunión de presentación del módulo a la empresa, se realizará, durante las primeras sesiones, un documento de colaboración en el que se enfocará el contenido del trabajo a realizar, la metodología y el calendario de desarrollo.

*(Trabajo parcial CE1; fecha de recogida 25 de febrero)*

### **1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR Y A LA EMPRESA**

Este primer epígrafe se desarrollará, principalmente, a partir de la información recibida en el primer contacto llevado a cabo con la empresa, o de la encontrada en los distintos informes sectoriales o memorias analizados, y tendrá una extensión aproximada de 2 a 3 páginas:

- 1.1. **Delimitación del ámbito producto-mercado** objeto de estudio.
- 1.2. **Identificación de las características principales del sector competitivo** objeto de estudio (el análisis detallado de las mismas se realizará en el punto 2), como tipo de producto o servicio, nivel tecnológico, fase del ciclo de vida, grado de concentración y grado de internacionalización del sector.
- 1.3. **Diagnóstico inicial preliminar de la empresa enfatizando en los Puntos Fuertes y Débiles** que se encuentran en sus áreas funcionales (comercial y marketing, aprovisionamientos y producción, organización y RR.HH, financiero, sistemas de información) y, en las **Amenazas y Oportunidades** potencialmente identificadas.

*(Valoración: El punto 1 corresponde al trabajo parcial ECE1; Fecha de recogida: 1 de marzo).*

### **2. ANÁLISIS DEL SECTOR**

#### **2.1 Análisis de la estructura del sector**

Este apartado desarrollará el análisis de variables sectoriales que se estudiarán básicamente en la asignatura de Teoría de la Organización Industrial.

Será valorado tanto en FIE como en TOI, y deberá alimentarse de los trabajos parciales realizados hasta entonces en ambas asignaturas (ver referencia a trabajo FIETOI4 en el punto 4 del índice). El análisis deberá referirse al ámbito geográfico relevante para la empresa y el sector objeto de estudio (CAPV, España, Europa, mundo).

##### 2.1.1 Análisis de los INPUTS y del PROCESO PRODUCTIVO o CADENA DE VALOR:

- Estructura de costes: costes intermedios, costes laborales, amortizaciones, costes financieros...
- Análisis de la mano de obra: número de empleados, cualificación del personal...
- Análisis de los proveedores:
  - Determinación de los sectores proveedores

- Distribución de los inputs entre los sectores proveedores y por procedencia geográfica
- Poder de negociación de los proveedores: nivel de concentración, amenaza de integración hacia delante ...
- Subcontratación: volumen e importancia de las subcontrataciones, sectores subcontratistas, características de los contratos de subcontratación...
- Análisis del proceso productivo o de la cadena de valor:
  - Descripción del proceso productivo o de la cadena de valor
  - Organización del proceso productivo o de la cadena de valor: variedad de modelos o servicios, duración de las tiradas, tamaño de los lotes...
  - Economías de escala
  - Tecnología incorporada en la producción
  - Grado de flexibilidad del proceso productivo...

#### 2.1.2. Análisis del OUTPUT:

- Tipo de producto o servicio (por destino, frecuencia de compra...).
- Presencia de productos sustitutivos.
- Análisis de los clientes
  - Determinación de los sectores clientes
  - Segmentos de mercado.
  - Distribución de las ventas entre los sectores clientes y por destino geográfico de las ventas
  - Poder de negociación de los clientes: grado de concentración, amenaza de integración hacia atrás...
- Ciclo de vida del producto
- Evolución de la producción del sector (cantidad y precios)
- Efecto de las nuevas tecnologías en el output del sector

*(Los puntos 2.1.1 y 2.1.2 corresponden al trabajo parcial TOII; Fecha de recogida: 2 de marzo).*

#### 2.1.3. Análisis de la CONCENTRACIÓN DEL PODER EN EL SECTOR Y DE SUS CONDICIONANTES

- Barreras de entrada y salida en el sector.
- Grado de atractivo del sector.
- Estrategias de desincentivo de entrada por parte de los competidores existentes.
- Concentración horizontal .
- Concentración vertical o integración vertical.
- Subcontratación.
- Nivel y tipos de turbulencia del sector.

*(El punto 2.1.3. responde al segundo trabajo parcial de TOI (TOI2); Fecha de recogida: 17 de marzo).*

## **2.2. Tendencias del entorno general que afectan al sector**

Una vez identificadas las variables del entorno general que resultan más relevantes en el sector analizado, se pretende que describáis y analicéis las tendencias de futuro que se espera que afecten de manera significativa al sector en el horizonte de los próximos 10-15 años:

- Tendencias relacionadas con la demografía
- Tendencias relacionadas con los cambios en los valores sociales
- Tendencias relacionadas con los cambios en la economía y las estructuras socioeconómicas
- Tendencias relacionadas con el medio ambiente
- Tendencias relacionadas con las tecnologías del sector y su evolución
- Tendencias relacionadas con la sociedad de la información y las nuevas tecnologías
- Tendencias relacionadas con la evolución de las fuerzas competitivas del sector

En relación a las mismas se describirán:

- Tendencias fuertes
- Gérmenes de cambio
- Conflictos entre actores
- Invariantes: se suponen permanentes en el horizonte estudiado
- Conclusiones

En la asignatura de Prospectiva se identificarán tendencias generales y en Fuentes de Información Externas se conocerán las fuentes de información que suministran datos de variables del entorno general.

*(Valoración: PRO; Trabajo parcial: PRO1; Fecha de recogida: 10 de marzo; Extensión: 5-6 págs.).*

## **2.3. Deconstrucción del Sector o modificaciones/alteraciones motivadas por el impacto de las nuevas tecnologías**

Debemos desarrollar aquí, las alteraciones que puedan surgir en el Sector - Entorno Competitivo, como consecuencia del impacto de las nuevas tecnologías, que pueden producir modificaciones en nuestra relación actual o potencial con:

- Clientes actuales o potenciales.
- Proveedores.
- Tecnologías - Productos Sustitutivos.
- Competidores actuales.
- Nuevos Competidores.
- Legislación y Entorno general.

Así como, en la Cadena de Valor de la Organización:

- Logística de entradas.
- Operaciones.
- Logística de salidas.
- Marketing - Ventas.
- Postventa.
- Infraestructura General.
- ...

*(Valoración: ECE; Trabajo Parcial ECE2; Fecha de recogida: 5 de abril; Extensión máxima: 5 páginas).*

### 3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL SECTOR DERIVADOS DE LAS CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DEL MISMO

Se entiende por factores clave de éxito (FCE's) los elementos sobre los que se basa preferentemente la competencia en el sector de actividad y, que corresponden a las habilidades que es necesario dominar para ser competitivos. El análisis del sector realizado revela los factores clave de éxito del mismo: por ejemplo, ubicación geográfica respecto a las fuentes de materias primas, tamaño, calidad de servicio..., pero **tenemos que analizarlos en una perspectiva no solo estática, sino también dinámica.**

#### 3.1. Factores clave de éxito actuales visualizados

#### 3.2. Posibles factores clave de éxito futuros, como consecuencia de los aspectos desarrollados en 2.2. y 2.3. anteriores

Este apartado se desarrollará en la asignatura Entornos Competitivos Especiales.

*(Valoración: ECE; Trabajo Parcial: ECE3 (puntos 3.1. y 3.2.); Fecha de recogida: 19 de abril; Extensión: máx. 5 págs.).*

### 4. ANÁLISIS DE LOS COMPORTAMIENTOS Y RESULTADOS DE LA EMPRESA EN RELACIÓN CON LA MEDIA DEL SECTOR Y CON SUS COMPETIDORES

Este punto se desarrollará en la asignatura Teoría de la Organización Industrial y además en la asignatura Fuentes de Información Externa se tratarán fuentes (memorias de empresas, publicaciones sobre empresas del sector) que permitirán completarlo. En este apartado se van a analizar los comportamientos y resultados de la empresa objeto de estudio, comparándolos con los de la media del sector y con los de los competidores más directos.

#### 4.1 Variables de comportamiento de las empresas del sector:

- Nivel tecnológico de las empresas: I+D, productos o procesos innovadores, patentes.....
- Inversión en actividades de marketing: promoción, publicidad, distribución y producto
- Inversión en equipamiento productivo

- Financiación: fuentes de financiación (autofinanciación, comercial, bancaria, subvenciones....)
- Cooperación entre empresas: para innovación, internacionalización, pertenencia a Clusters, alianzas estratégicas....
- Fusiones, adquisiciones o incrementos de capacidad

#### **4.2. Variables de resultados de las empresas del sector:**

- Eficiencia en la actividad: productividad laboral....
- Rentabilidad económica y financiera
- Crecimiento: mercado interno y exportaciones.
- Presencia en mercados internacionales: plantas en otros mercados...

#### **4.3. Conclusiones**

*(Valoración : TOI y FIE; Trabajo parcial: FIETOI3; Fecha de recogida: 21 de abril; Extensión: 30-40 págs.)*

**La valoración del apartado 2.1. y del apartado 4 se realizará en TOI y FIE. El trabajo parcial FIE2TOI3 -que comprenderá los puntos 2.1.1., 2.1.2., 2.1.3 y 4. del índice-. En concreto, se basará en la mejora de los trabajos de TOI (TOI1 Y TOI2), complementados con el trabajo relativo al apartado 4 (cómo máximo 10 páginas) y la información obtenida en Fuentes de Información Externas.**

### **5. ESCENARIOS SECTORIALES: TENDENCIAL Y ALTERNATIVOS**

Este punto se desarrollará en la asignatura de Prospectiva y consistirá en la construcción de los escenarios sectoriales:

- Identificación de los factores claves de futuro para el sector analizado (internos y externos al mismo)
- Análisis estructural prospectivo
- Análisis del juego de los actores que influyen en los factores clave
- Establecimiento de las hipótesis sobre la evolución de dichos factores (incluyendo los derivados de las nuevas tecnologías)
- Construcción de los escenarios del sector:
  - Escenario tendencial
  - Escenarios alternativos o de contraste
- Conclusiones

*(Valoración: PRO; Trabajos parciales: PRO2 y PRO3; Fechas de recogida: 5 de abril y 28 de abril, respectivamente; Extensión 9-10 págs. y 10-15 págs., respectivamente).*

### **6. DAFO FINAL Y FVC/FDVC**

En este punto se:

- a) Finalizará el "DAFO preliminar" iniciado en el punto 1.3 anterior, con toda la información adicional de la que vayamos disponiendo.

- b) Trabajarán las "Fuentes de Ventaja Competitiva" (FVC) o las "Fuentes de Desventaja Competitiva" (FDVC)", que presente cada Sociedad analizada, en base a los FCE ya determinados en el punto 3 anterior, junto con lo determinado en los puntos 4 y 5 anteriores. En definitiva, tendremos que identificar, por cada "Mercado Geográfico, Producto o Servicio", o de una forma global para toda la Sociedad (en caso de no poder hacerlo como indicábamos anteriormente), **en qué FCE podemos ganar** (y a qué competidor-es) (lo que vendrá generado por poseer FVC), o en **qué FCE podemos perder** (lo que vendrá generado por poseer FDVC, y por tanto nos obligará a tenerlo en cuenta a la hora de determinar después las Alternativas Estratégicas a evaluar(implantar).

*(Valoración: ECE4: Recogida el 3 de mayo, con una extensión máxima de 5 páginas).*

## **7. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA**

Este apartado se desarrollará en la asignatura de Entornos Competitivos Especiales, donde, partiendo de los factores clave de éxito del sector, del análisis de la empresa objeto de estudio y de los escenarios futuros, se trata de:

- Definir el sector de actividad donde proponemos competir a la empresa en el futuro.
- Determinar la posición competitiva de la empresa en el sector propuesto, identificando sus fuentes de ventaja competitiva.

Se llegará a la determinación de la posición competitiva de la empresa, tras la valoración de cada uno de los factores clave de éxito del sector en la propia empresa y en sus competidores más directos. Una vez hecho esto, se deberán identificar concretamente las fuentes de ventaja competitiva de la empresa objeto de estudio sobre las que se sustenta esta posición competitiva.

- Identificar distintas opciones estratégicas y determinar finalmente la(s) estrategia(s) recomendada(s).

Una vez determinada la posición competitiva de la empresa, resultará interesante reflexionar sobre la estrategia actual y considerar las opciones y acciones estratégicas para mejorarla en el futuro.

Para ello, se deberá definir la estrategia competitiva recomendada (liderazgo en costes, diferenciación y especialización vía liderazgo en costes o diferenciación), concretando acciones de carácter operativo, que afectan a distintas áreas estratégicas o funciones de la empresa (inversión en tecnología, innovación de producto, formación de personal, uso de nuevas tecnologías de información/comunicación,...) necesarias para alcanzarla.

Además, se deberán considerar las posibles estrategias corporativas futuras. Estas pueden ser:

- a - Para conseguir nuevos vectores de crecimiento, bien en el negocio actual mediante estrategias de concentración o de internacionalización, bien en otros negocios a través de integración vertical, diversificación relacionada o diversificación no relacionada.

- b - En sectores en madurez o declive, mediante estrategias de liquidación, cosecha o desinversión.
- c- Desarrollo interno vs. desarrollo externo (fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas,...)

En la reflexión estratégica habrá que tener en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías.

*(Valoración: ECE; Trabajo parcial ECE5; Fecha de recogida: 10 de mayo; Extensión: 5-7 págs.).*

## **8. CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO DE LA ALTA DIRECCIÓN**

Partiendo del análisis realizado en los puntos precedentes y de las recomendaciones estratégicas formuladas, se trata de definir el sistema de indicadores de control que permitirá a la Alta Dirección efectuar un seguimiento periódico en torno a las áreas críticas de la empresa.

Para ello, el trabajo a realizar comprenderá los siguientes apartados:

- 8.1. Definición de la estructura del Cuadro de Mando de la Alta Dirección. Esto es, definición de las diferentes áreas y subáreas de control a considerar y su ordenación más adecuada en el Cuadro de Mando.
- 8.2. Establecimiento del mapa de interrelaciones entre las diferentes áreas y subáreas.
- 8.3. Propuesta de indicadores para cada subárea de control. Para cada uno de los indicadores propuestos deberán señalarse los siguientes elementos:
  - Denominación del indicador.
  - Forma de cálculo.
  - Desglose apropiado.
  - Clasificación (resultado, actuación o alerta, principalmente) y propósito.
  - Frecuencia de medición.

La forma de presentar el trabajo será la siguiente:

- 1) Mapa comentado de áreas y subáreas de control con sus correspondientes interrelaciones.
- 2) Tabla resumen del Cuadro de Mando de la Alta Dirección. Dicha tabla comprenderá las siguientes columnas: áreas de control, subáreas, indicadores, forma de cálculo, desglose, clasificación y propósito, y frecuencia.

*(Valoración: CEG; Fecha de recogida: 13 de mayo).*

## 9. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

Este apartado se irá realizando a través de los trabajos parciales de la asignatura Fuentes de Información Externas.

*(Valoración: FIE; se recogerá dentro del informe global del trabajo; Fecha de recogida: 12 de mayo; Extensión: 3-5 págs.).*

## INFORME EJECUTIVO E INFORME GLOBAL

**Tanto el informe global del trabajo como el informe ejecutivo se entregarán el día 17 de mayo, antes de la 13.00 h, a la profesora Cristina Aragón, coordinadora de la Especialidad.** El informe ejecutivo constará, aproximadamente, de 20 transparencias, que servirán de base para la presentación de cada sector ante la empresa.

**Se recomienda que, conforme se vayan realizando las diferentes entregas parciales, se vaya desarrollando también el Informe Ejecutivo, de forma que de cada entrega se vayan extrayendo y sintetizando las conclusiones principales.**

A modo orientativo, la presentación deberá contar con los siguientes apartados:

- Presentación del grupo y del trabajo a exponer
- Análisis del Sector
- Tendencias del Sector, Escenarios futuros
- Factores Clave de Éxito del Sector
- Diagnóstico Estratégico, DAFO
- Reflexión Estratégica, Posición competitiva y alternativas estratégicas
- Cuadro de Mando
- Fuentes de Información

*(Valoración informe ejecutivo: CE; Trabajo parcial CE2; Fecha de recogida: 17 de mayo).*

## PRESENTACIÓN A LA EMPRESA

Tras la entrega del Informe Ejecutivo por parte de cada grupo, **tendrán lugar los ensayos de la Presentación a la empresa.**

A partir del 18 de mayo, comenzarán los ensayos y presentaciones de los trabajos realizados.

**Tanto la asistencia a las presentaciones iniciales de la empresa, como a las presentaciones finales de los grupos ante la Dirección General, es una actividad de obligada asistencia** para todos los alumnos del módulo, procediéndose a penalizar en la nota final de todas las asignaturas del módulo, las faltas de asistencia que se consideren no justificadas, con la bajada de un punto en la nota final.

## CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y TRABAJOS A REALIZAR

**(Fechas de Recogida de los Trabajos)**

25 de febrero : CE1 <b>Presentaciones de empresas</b> 1 de marzo: ECE1 2 de marzo: TO11 10 de marzo: PRO1 17 de marzo: TO12 <b>Vacaciones Semana Santa</b> 5 de abril: ECE2 5 de abril: PRO2	19 de abril: ECE3 21 de abril: FIE2TO13 28 de abril: PRO3 3 de mayo: ECE4 10 de mayo: ECE5 13 de mayo: CEG 17 de mayo: Informe Global 17 de mayo: Informe Ejecutivo CE2 <b>Ensayos y presentaciones:</b> A partir del 18 de mayo.
--	---

**GRÁFICO RESUMEN DEL TRABAJO**

