



# CLASE 3



## Análisis PESTEL: Desglose Profundo

(Herramienta para Diagnóstico Macroeconómico)

### 1. Definición y Contexto Histórico

El análisis **PESTEL** (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal) es un marco estratégico desarrollado en los años 60 por **Francis Aguilar** (Harvard Business School) para evaluar factores externos que impactan organizaciones. En 2023, se utiliza para anticipar disruptores en entornos **VUCA** (Volátiles, Inciertos, Complejos, Ambiguos).

### Componentes Clave:

#### 1. Político:

- **Definición:** Influencia de gobiernos, políticas públicas y estabilidad institucional.
- **Ejemplo 2023:**
  - *Argentina:* Cambios en retenciones agropecuarias (Decreto 234/2023) afectan exportaciones.
  - *UE:* Ley de Mercados Digitales (DMA) regula monopolios tecnológicos (multas hasta 20% de ingresos globales).

#### 2. Económico:

- **Métrica clave**

**Tasa de Interés Real = Tasa Nominal – Inflación (Arg: 75% - 124% = -49%)**

- **Casos:**

- *Hiperinflación en Venezuela:* 398% en 2023 (BCV).

- *Devaluación del Peso Argentino*: Brecha cambiaria del 120% (Oct 2023).

### 3. Social:

- **Tendencias Globales:**

- *Silver Economy*: Mercado de +60 años crece 8% anual (OECD).
- *Gen Z*: 40% prefiere marcas con propósito social (Deloitte, 2023).

- **Impacto en Negocios:**

Nike: Línea "Move to Zero" aumentó ventas 18% en jóvenes eco-conscientes.

### 4. Tecnológico:

- **Innovaciones 2023:**

- *Generative AI*: ChatGPT reduce costos de servicio al cliente en 30% (Gartner).
- *Web3*: Caída del 92% en ventas de NFTs (DappRadar).

- **Inversión en I+D:**

Empresa	Inversión 2023 (USD MM)
Alphabet	41,000
Huawei	23,000

### 5. Ecológico:

- **Regulaciones:**

- *Impuesto al Carbono UE*: €100/ton CO<sub>2</sub> (2026).
- *Ley de Plásticos México*: Prohibición de productos desechables (2025).

- **Certificaciones:**

Patagonia logró B Corp Score de 151.5 (máximo: 200).

### 6. Legal:

- **Tendencias 2023:**

- *IA Regulada*: Ley Europea de IA prohíbe reconocimiento facial en espacios públicos.
- *Cripto-Regulación*: MiCA (UE) exige licencias para exchanges.



## Cadena de Valor de Porter: Análisis Táctico

(Desagregación de Actividades para Ventaja Competitiva)

### 1. Marco Teórico

Desarrollado por **Michael Porter** en "*Competitive Advantage*" (1985), la cadena de valor descompone una empresa en **actividades primarias** (generan valor directo) y **de apoyo** (habilitan operaciones).

### Actividades Primarias:

#### 1. Logística Interna:

- *Definición*: Gestión de recepción, almacenamiento y distribución de insumos.
- *Ejemplo*:

Walmart: Sistema cross-docking reduce costos logísticos 15%.

#### 2. Operaciones:

- *Definición*: Transformación de insumos en productos terminados.
- *Caso*:

Toyota: Producción Just-in-Time (JIT) minimiza inventarios.

#### 3. Logística Externa:

- *Definición*: Distribución del producto al consumidor final.
- *Innovación*:

Amazon: Drones Prime Air para entregas en <30 minutos.

#### 4. Marketing y Ventas:

- *Técnica:*

Coca-Cola: Uso de neuromarketing para campañas en redes sociales.

#### 5. Servicios Postventa:

- *Ejemplo:*

Tesla: Actualizaciones OTA (Over-the-Air) gratuitas.

### Actividades de Apoyo:

#### 1. Infraestructura:

- *Herramientas:* SAP ERP para integración financiera (usado por 92% de Fortune 500).

#### 2. Gestión de RRHH:

- *Modelo:* Google permite 20% del tiempo para proyectos personales (origen de Gmail).

#### 3. Desarrollo Tecnológico:

- *Inversión:* Microsoft destinó \$27,000 MM a I+D en 2023 (Azure AI).

#### 4. Aprovisionamiento:

- *Estrategia:* Starbucks compra café a futuro para fijar precios.

---

## 2. Cálculo de Margen Competitivo

$$\text{Margen} = \sum (\text{Valor por Actividad}) - \sum (\text{Costo por Actividad})$$

### Caso Automotriz:

- **Valor Total:** \ \$35,000 (precio promedio de un SUV).

- **Costo Total:** \ \$28,000 (incluye \ \$5,000 en logística).
- **Margen Bruto:** \ \$7,000 (20%).

## **Modelo de las 5 Fuerzas de Porter: Análisis Sectorial**

(Evaluación de Atractivo de Mercado)

### **1. Desglose de Fuerzas**

#### **1. Rivalidad Competitiva:**

- **Factores Intensificadores:**
  - Crecimiento lento del mercado (ej: industria de smartphones: 1.2% CAGR 2023).
  - Altos costos fijos (ej: aerolíneas: 60% costos son fijos).
- **Métrica Clave:**

$$\text{Índice de Herfindahl} = \sum (\text{Participación de Mercado})^2$$

#### **2. Amenaza de Nuevos Entrantes:**

- **Barreras Comunes:**
  - *Economías de Escala:* Costo unitario ↓ 20% por cada duplicación de producción (Ley de Wright).
  - *Acceso a Canales:* Amazon cobra 15% comisión por ventas en su marketplace.

#### **3. Poder de Negociación de Clientes:**

- **Indicadores:**
  - *Concentración:* Si 4 clientes representan 80% de ventas (ej: Boeing con aerolíneas).
  - *Sustitución:* 72% usuarios cambiarían de banco por mejor app (McKinsey, 2023).

#### **4. Poder de Proveedores:**

- **Ejemplo Crítico:**

TSMC: Controla 54% del mercado de chips, fijando plazos de entrega a Apple/NVIDIA.

## 5. Amenaza de Sustitutos:

- **Estrategia Defensiva:**

Netflix: Invierte \ \$17,000 MM/año en contenido exclusivo para competir con YouTube.

## 2. Aplicación en Sector Farmacéutico

Fuerza	Análisis	Puntuación (1-5)
<b>Rivalidad</b>	10 grandes farmacéuticas controlan 45% mercado	4.2
<b>Barreras Entrada</b>	Patentes y ensayos clínicos (costo: \ \$2,600 MM por fármaco)	4.8
<b>Poder Clientes</b>	Gobiernos y aseguradoras negocian precios	4.5

## Blue Ocean Strategy: Creación de Mercados

*(Estrategia para Evitar la Competencia)*

### 1. Marco Conceptual

Desarrollada por **W. Chan Kim y Renée Mauborgne** (INSEAD), propone crear mercados no disputados ("océanos azules") mediante **innovación de valor**.

### Matriz ERRC:

1. **Eliminar:** Factores que la industria da por sentados.

Cirque du Soleil: Eliminó animales y estrellas.

2. **Reducir:** Factores por debajo del estándar.

IKEA: Redujo costos con autoservicio.

3. **Aumentar:** Factores por encima del estándar.

| Apple: Enfoque en diseño premium.

4. **Crear:** Factores nunca ofrecidos.

| Spotify: Playlists personalizadas vía algoritmos.

---

## 2. Caso de Éxito: Nintendo Wii

Acción ERRC	Implementación	Resultado
Eliminar	Gráficos HD (vs. PlayStation/Xbox)	Costo ↓ 40%
Crear	Control por movimiento (Wii Remote)	Atrajo a no-gamers (+300M ventas)

## OKRs (Objetivos y Resultados Clave)

(Metodología de Alineación Estratégica)

---

### 1. Estructura y Diseño

- **Objetivo (O):** Declaración cualitativa y ambiciosa.

| Ejemplo: "Dominar el mercado latino de streaming en 2024".

- **Resultados Clave (KRs):** Métricas cuantificables y con plazo.
  - KR1: Alcanzar 10M usuarios activos en México (Q4 2023).
  - KR2: Lanzar 50 producciones locales (Q2 2024).

### Reglas SMART:

- **Specific:** Foco en un área.
- **Measurable:** Datos numéricos.
- **Achievable:** Recursos disponibles.
- **Relevant:** Alineado a visión.

- **Time-bound:** Plazo definido.
- 

## 2. Implementación en Google

Objetivo	KR1	KR2
"Organizar información mundial"	Indexar 200MM páginas nuevas/mes	Reducir tiempo de búsqueda a <0.5