**PLANTILLA PER L’ELABORACIÓ DE L’ANÀLISI DE L’ENTORN DE L’EMPRESA I DIAGNÒSTIC**

ANÀLISI DE L’ENTORN:

GENERAL

ESPECÍFIC (MODEL DEL NUCLI COMPETITIU BÀSIC)

DIAGNÒSTIC

MATRIU DAFO

ORIENTACIÓ ESTRATÈGICA

LÍNIES ESTRATÈGIQUES

|  |  |
| --- | --- |
| **ANÀLISI DE L’ENTORN GENERAL** | |
| **FACTORS** | **DESCRIPCIÓ** |
| ECONÒMICS |  |
| LEGALS |  |
| GOVERNAMENTALS |  |
| SOCIALS |  |
| DEMOGRÀFICS |  |
| TECNOLÒGICS |  |

**ANÀLISI DEL ENTORN ESPECÍFIC (MODEL DEL NUCLI COMPETITIU BÀSIC DE PORTER)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **MODEL DE LES CINC FORCES COMPETITIVES BÀSIQUES (PORTER)** | | | | | | | |
|  |  | **Molt poc**  **atractiva** | **Poc**  **atractiva** | **Neutral** | **Atractiva** | **Molt**  **atractiva** |  |
| **AMENAÇA DE NOUS COMPETIDORS** | | | | | | | |
| Economies de escala | Petites |  |  |  |  |  | Grans |
| Diferenciació de producte | Escassa |  |  |  |  |  | Alta |
| Identificació de marques | Baixa |  |  |  |  |  | Alta |
| Cost de canvi de proveïdor | Baix |  |  |  |  |  | Alt |
| Accés a Canals de distribució | Ampli |  |  |  |  |  | Restringit |
| Accés a matèries primeres | Ampli |  |  |  |  |  | Restringit |
| Corba d’Experiència | Poc imp. |  |  |  |  |  | Molt imp. |
| Protecció del Govern | Inexistent |  |  |  |  |  | Existent |
| Reacció esperada | Ràpida |  |  |  |  |  | Lenta |
| Taxa de Creixement del Sector Industrial | Lent |  |  |  |  |  | Ràpid |
| Recursos de las empreses | Pocs |  |  |  |  |  | Molts |
| Història | Inexistent |  |  |  |  |  | Existent |
| **PODER DE NEGOCIACIÓ DELS PROVEÏDORS** | | | | | | | |
| Número de proveïdors | Pocs |  |  |  |  |  | Molts |
| Costos de canvi de proveïdor | Alts |  |  |  |  |  | Baixos |
| Amenaça de la industria de integració vertical enrere | Baixa |  |  |  |  |  | Alta |
| Amenaça de proveïdors de integració vertical al davant | Alta |  |  |  |  |  | Baixa |
| Importància de la industria s/ rendib. del proveïdor | Poca |  |  |  |  |  | Molta |
| Amenaça de substitutius de productes de proveïdores | Baixa |  |  |  |  |  | Alta |
| **PRODUCTES SUBSTITUTIUS** | | | | | | | |
| Preu relatiu dels substitutius | Baix |  |  |  |  |  | Alt |
| Relació qualitat/preu | Alt |  |  |  |  |  | Baixa |
| Disponibilitat de substitutius propers | Alta |  |  |  |  |  | Baixa |
| Cost de canvi de client o distribuïdor | Baix |  |  |  |  |  | Alt |
| Preferència del client cap al substitut | Favorable |  |  |  |  |  | Favorable |
| **PODER DE NEGOCIACIÓ DELS CLIENTS** | | | | | | | |
| Número de clients importants | Pocs |  |  |  |  |  | Molts |
| Importància del cost dels inputs en els costos totals | Molts |  |  |  |  |  | Pocs |
| Grau d’estandardització del producte | Alt |  |  |  |  |  | Baix |
| Importància o Utilitat dels clients | Baixa |  |  |  |  |  | Alta |
| Amenaça d’integració enrere per part del client | Alta |  |  |  |  |  | Baixa |
| Amenaça d’integració al davant | Baixes |  |  |  |  |  | Altes |
| Acció del client sobre l’empresa | Molta |  |  |  |  |  | Poca |
| Importància de la qualitat o dels serveis/productes del client | Grande |  |  |  |  |  | Petita |
| **COMPETIDORS DEL SECTOR** | | | | | | | |
| Número de competidors amb recursos I capacitats semblants | Molts |  |  |  |  |  | Pocs |
| Taxa de creixement del Sector industrial | Lenta |  |  |  |  |  | Ràpida |
| Magnitud dels Costos Fixos o Costos de Magatzem | Gran |  |  |  |  |  | Petita |
| Competidors amb diferents objectius, estratègies o interessos | Molts |  |  |  |  |  | Pocs |
| Característiques del producte | Genèric |  |  |  |  |  | Únic |
| Incentius especialitzats | Molts |  |  |  |  |  | Pocs |
| Costos fixos de sortida | Alts |  |  |  |  |  | Baixos |
| Barreres emocionals | Altes |  |  |  |  |  | Baixes |
| Restriccions socials I governamentals | Baixes |  |  |  |  |  | Altes |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ATRACTIU DEL SECTOR INDUSTRIAL** | | | | | | |
| **FACTOR ANALIZAT** | **ACTUAL** | | | **FUTUR** | | |
| **Baix** | **Mig** | **Alt** | **Baix** | **Mig** | **Alt** |
| Poder de Negociació dels Proveïdors |  |  |  |  |  |  |
| Amenaça de Nous Competidors |  |  |  |  |  |  |
| Productes substitutius |  |  |  |  |  |  |
| Competidores Actuals |  |  |  |  |  |  |
| Poder de Negociació dels Clients |  |  |  |  |  |  |
| **ATRACTIU MIG** |  |  |  |  |  |  |

**REPRESENTACIÓ DEL NUCLI COMPETITIU BÀSIC**

**DIAGNOSTIC**

**MATRIU DAFO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Anàlisi de l'Empresa** | |
| **Punts forts o fortaleses de l'empresa** | **Punts febles o debilitats de l'empresa** |
| * Capacitats fonamentals en activitats clau. * Recursos financers adequats. * Habilitats i recursos tecnològics superiors. * Propietat de la tecnologia principal. * Millor capacitat de fabricació. * Avantatges en costos. * Accés a les economies d'escala. * Posició d'avantatge en la corba d'experiència. * Habilitats per a la innovació de productes. * Bona imatge en els consumidors. * Productes (marques) ben diferenciats i valoritzats al mercat. * Líder al mercat. * Millors campanyes de publicitat. * Estratègies específiques o funcionals ben ideades i dissenyades. * Capacitat directiva. * Flexibilitat organitzativa. * Altres? | * No hi ha una Direcció Estratègica clara. * Incapacitat de finançar els canvis necessaris en l'estratègia. * Falta d'algunes habilitats o capacitats clau. * Endarreriment en R+D. * Costos unitaris més alts en relació amb els competidors directes. * Rendibilitat inferior a la mitjana. * Debilitat de la xarxa de distribució. * Feble imatge al mercat. * Habilitats de màrqueting per sota de la mitjana. * Seguiment deficient en la implantació de l'estratègia. * Excés de problemes operatius interns (sistemes ineficients). * Cartera de productes limitada. * Instal·lacions obsoletes. * Falta d'experiència i de talent gerencial. * Altres? |
| **Anàlisi de l'Entorn** | |
| **Oportunitats de l'entorn** | **Amenaces de l'entorn** |
| * Entrar en nous mercats o segments. * Atendre a grups addicionals de clients. * Ampliació de la cartera de productes per satisfer noves necessitats dels clients. * Creixement ràpid del mercat. * Diversificació de productes relacionats. * Integració vertical (cap a davant o cap a enrere). * Eliminació de barreres comercials en mercats exteriors atractius. * Altres? | * Entrada de nous competidors amb costos més baixos (estrangers o no). * Increment en les vendes dels productes substitutius. * Creixement lent del mercat. * Canvi en les necessitats i gustos dels consumidors. * Creixent poder de negociació de clients o proveïdors. * Vulnerabilitat a la recessió i al cicle empresarial. * Canvis adversos en els tipus de canvi i en les polítiques comercials d'altres països. * Increment de barreres i requisits reglamentaris costosos. * Canvis demogràfics adversos. * Altres? |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **POSSIBLES ORIENTACIONS ESTRATÈGIQUES** | | |
| **Anàlisi de l'entorn** | | |
| **Anàlisi de l'empresa**: | **Amenaces** | **Oportunitats** |
| **Punts forts** | Estratègies defensives | Estratègies ofensives |
| **Punts febles** | Estratègies de supervivència | Estratègies de reorientació |

**PROPOSTES DE LINIES ESTRATÈGIQUES**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Actuació estratègica | Temporalització | Pressupost |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |