



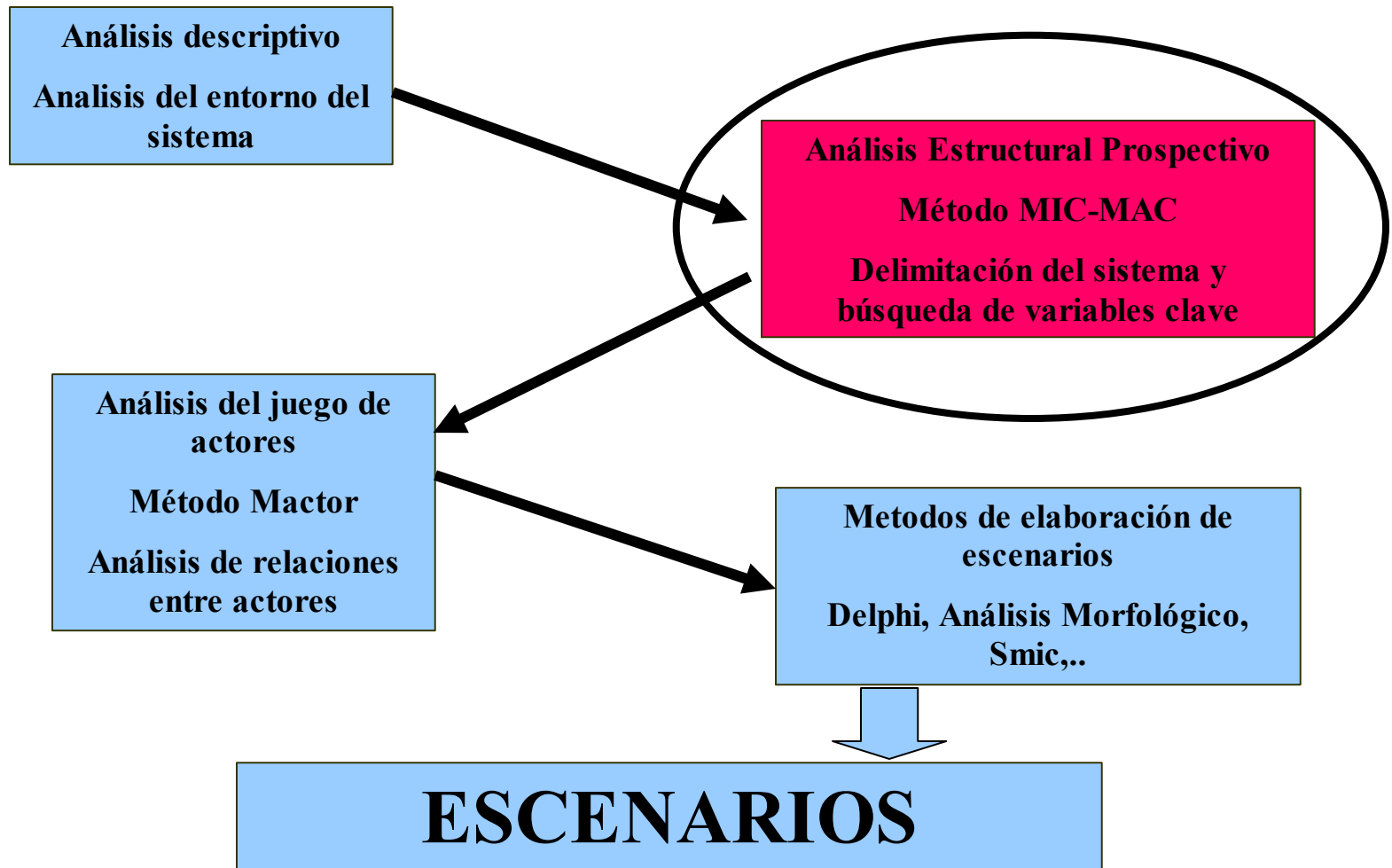
# Prospectiva

**Análisis Estructural**

***Identificación de las  
cuestiones claves de futuro***



# Análisis prospectivo





# Análisis estructural

- Método para la estructuración de ideas
- Permite la descripción de un sistema con la ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos
- Permite tomar en consideración los factores cualitativos



## Análisis estructural: ideas claves para realizarlo

- Adoptar una visión global y sistemática
- Tener en cuenta los factores cualitativos
- Optar por el pluralismo y la complementariedad de los enfoques
- Cuestionar estereotipos recibidos
- Explorar futuros múltiples e inciertos



# Análisis estructural

- Ventajas del método
  - Permite la reflexión colectiva
  - Admite el análisis cualitativo
  - Provoca reflexiones sobre aspectos contra intuitivos o inesperados del sistema



# Análisis estructural

## ■ Fases

- 1) Identificación de los factores
- 2) Puesta en relación de los factores
- 3) Clasificación y análisis de los factores



# Análisis estructural

- Identificación de los factores
  - Listar factores de forma individual
  - Listado común



# Análisis estructural

- Puesta en relación de los factores
  - Análisis de relaciones entre las variables que componen el sistema
  - Matriz de impactos cruzados
  - Ponderación de las relaciones entre las variables
    - Motricidad
    - Dependencia





# Análisis estructural

- Puesta en relación de los factores
  - Ponderación de las relaciones
    - 0 = no influye
    - 1 = influencia débil
    - 2 = influencia media
    - 3 = influencia fuerte
    - P = influencia potencial



# Analisis estructural

## Matriz de análisis estructural

3		2	3			1
	3				2	
		3				
3	1	2	3		3	1
				3		
	3		1		3	
		2		2		3

= motricidad

= dependencia



# Analisis estructural

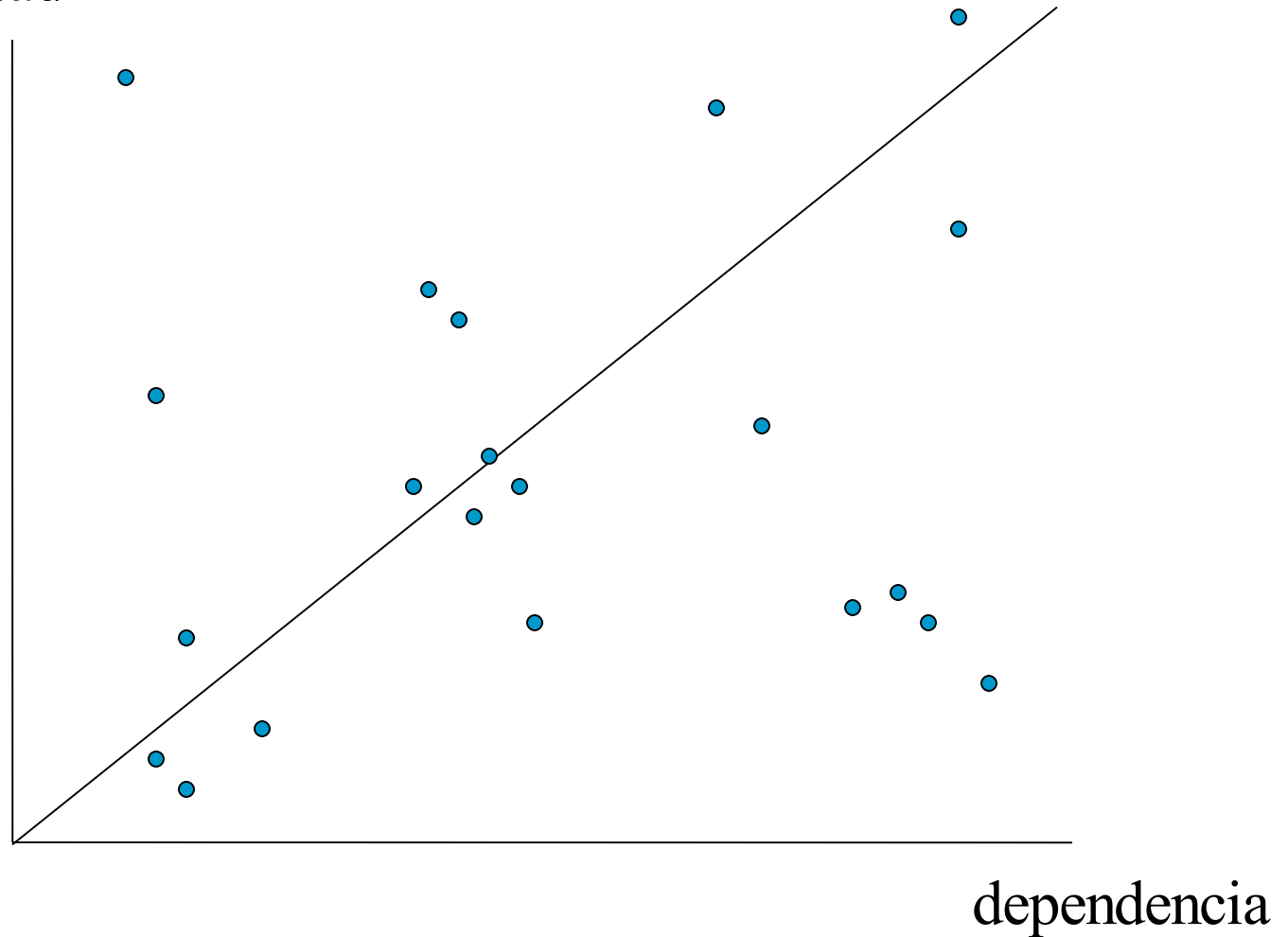
## Matriz de análisis estructural

		1: M	2: O	3: Al	4: M	5: M	6: Tr	7: P	8: Di	9: E	10:	11:	12:	13:	14: I	15:	16:	17:	18:	19:	20:	21:	22: I	23: I	24:	25: r	26:	27:	28:
▶ 1: Metro	0	0	1	2	2	2	0	0	0	3	0	P	1	0	0	0	2	0	1	2	0	2	0	0	3	0	0	0	
2: Org	0	0	3	0	3	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	
3: Alim.	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	0	
4: Mig.	0	0	0	0	3	3	0	2	0	1	0	2	0	1	0	0	1	2	0	1	1	0	2	3	2	1	1	0	
5: Marché	3	0	0	3	0	0	3	2	0	0	0	0	0	1	0	1	2	3	1	1	0	0	1	3	2	2	0	0	
6: Trois	0	0	1	0	2	0	2	1	0	0	0	2	0	2	0	3	2	0	1	0	2	0	0	1	0	0	2	1	
7: PolSoc	P	0	1	P	2	1	0	1	0	0	0	0	2	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3	0	
8: Divers	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	
9: Env.	1	0	1	P	P	0	0	2	0	1	0	1	3	2	2	0	0	0	1	2	2	1	0	1	0	0	0	0	
10: Eco	P	1	2	0	0	0	0	2	3	0	P	P	P	1	1	0	0	0	1	P	2	1	0	0	0	0	0	0	
11: Orga	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	2	1	0	0	0	0	2	1	2	2	1	1	1	2	2	0	
12: Pol.	0	0	0	0	0	0	2	0	2	P	3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	
13: Fisc.	3	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	3	2	2	0	2	0	0	0	2	
14: Image	2	0	1	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	2	3	0	2	1	1	0	0	0	
15: alim.	0	0	2	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	
16: Par.	0	0	1	2	0	1	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	3	2	0	2	0	0	1	1	0	0	0	1	
17: Fam.	0	0	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
18: Jeun.	2	0	2	2	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	3	0	2	
19: Offre Tr	0	0	0	3	3	0	0	2	0	0	0	0	0	1	2	2	2	1	0	0	1	0	0	3	2	2	1	0	
20: Fonc.	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	
21: Patri.	0	0	0	2	0	0	0	2	1	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	1	0	2	3	1	2	0	0	0	
22: Infra.	1	0	0	1	1	2	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	3	2	0	0	0	
23: Id. loc.	0	0	0	1	1	1	0	2	1	2	1	1	0	3	2	2	0	1	0	0	3	0	0	1	2	0	0	0	
24: Entre.	0	0	0	2	3	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	3	0	0	2	
25: rur.	1	0	0	3	2	2	0	1	0	0	2	2	0	1	0	0	0	1	0	1	0	2	2	2	2	0	1	1	0
26: Syst.ed.	2	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	2	1	0	0	2	
27: Sys.sant	0	0	0	2	2	3	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	2	0	0	2	
28: NTC	P	2	0	2	P	2	0	P	0	0	1	0	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	P	P	0	



# Analisis estructural

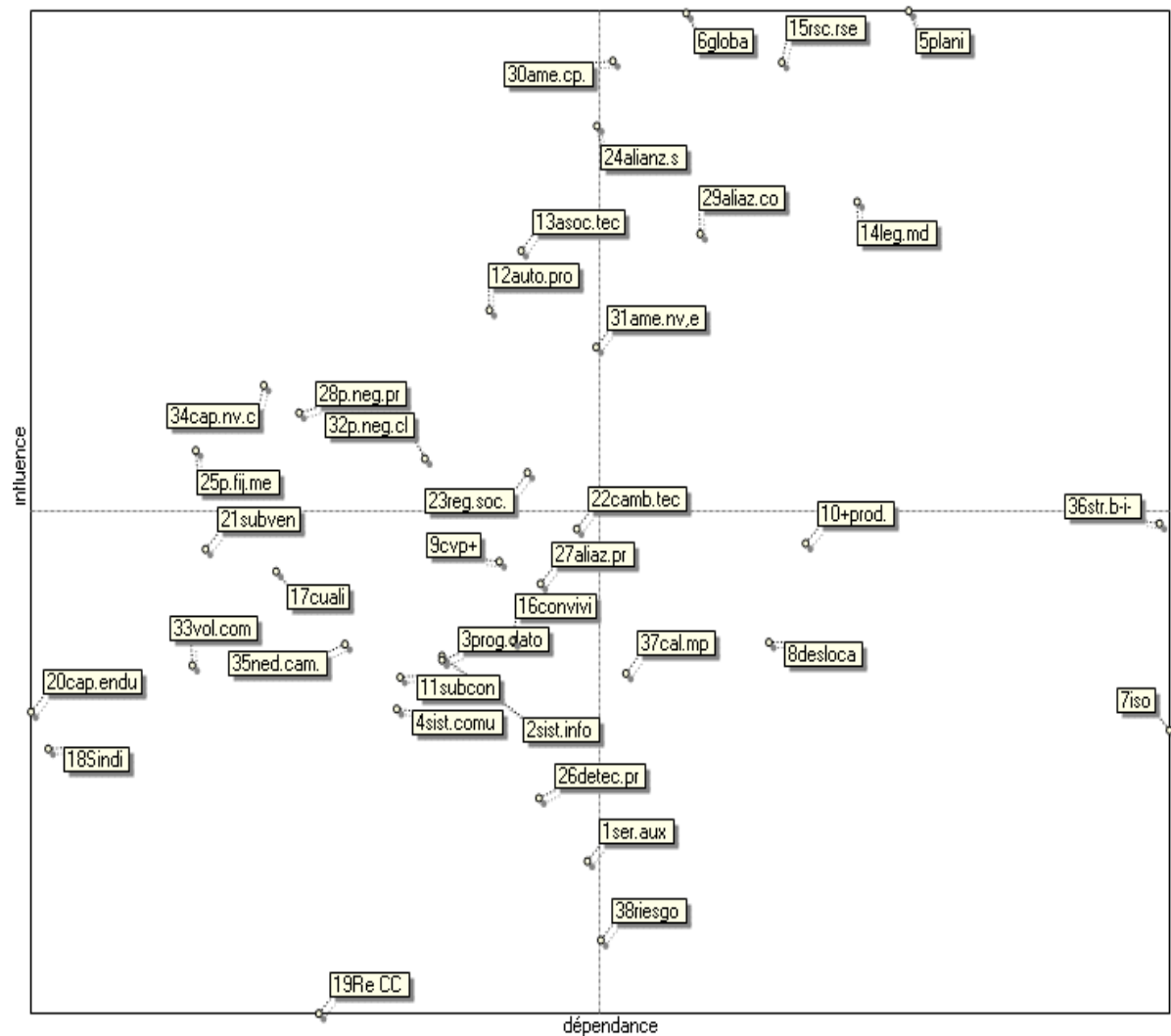
## motricidad





# Analisis estructural

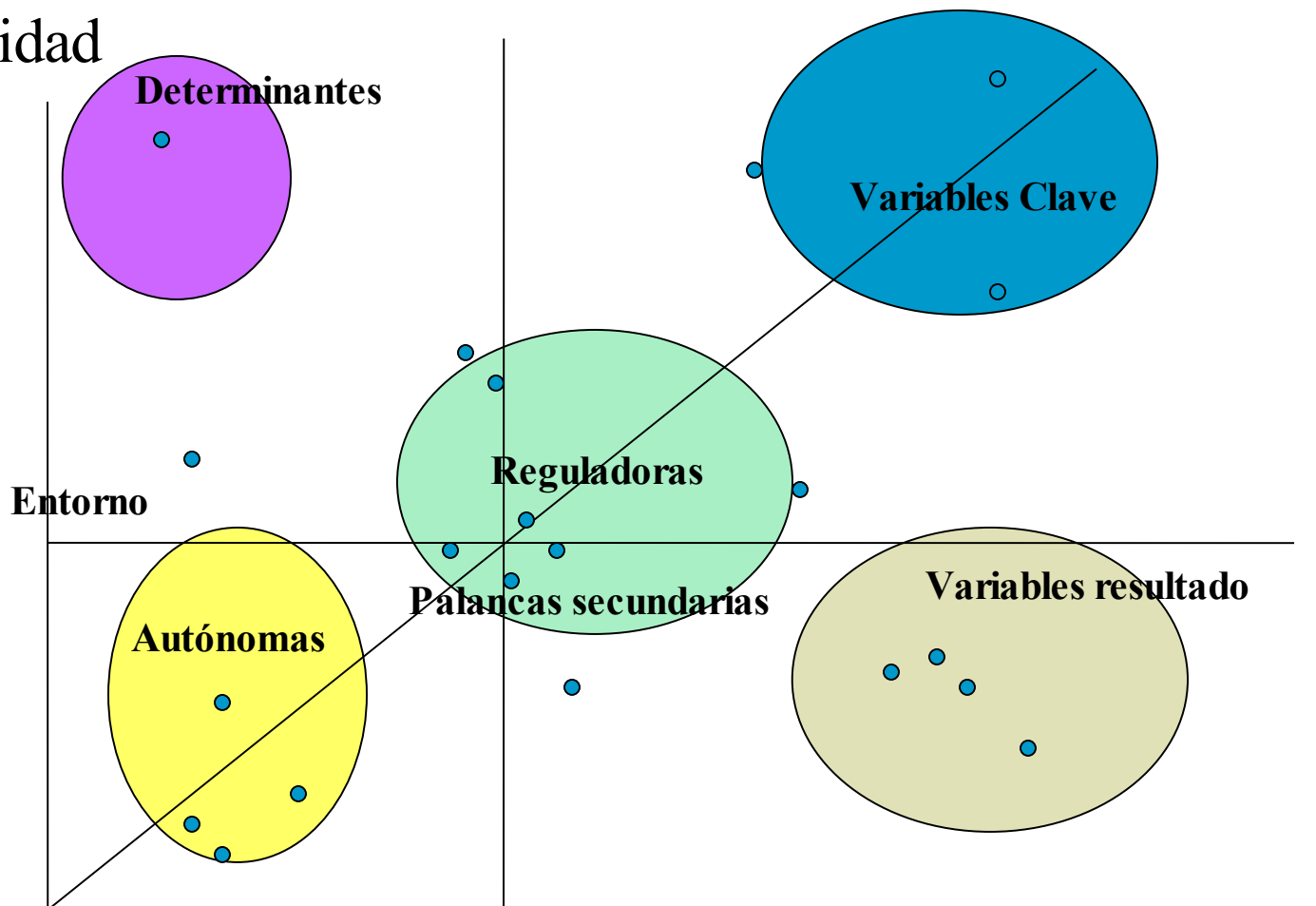
Plan des influences / dépendances indirectes potentielles





# Analisis estructural

motricidad

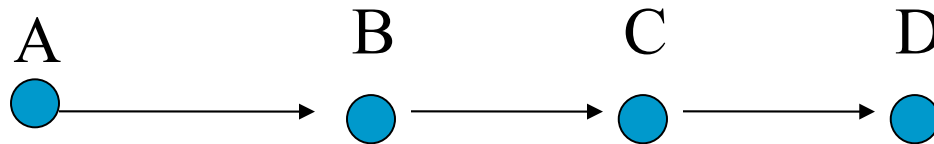


dependencia



# Analisis estructural

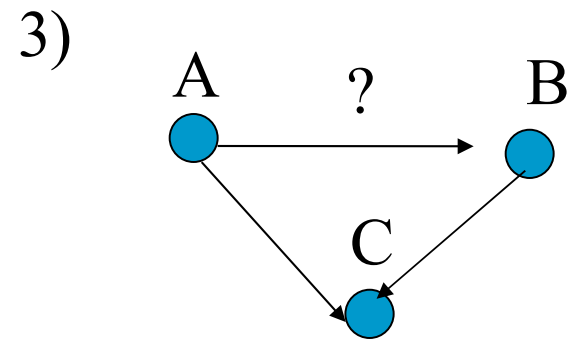
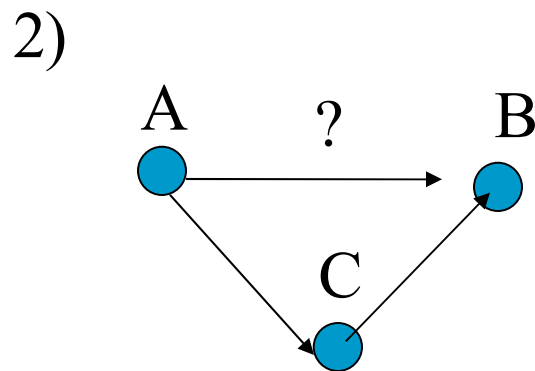
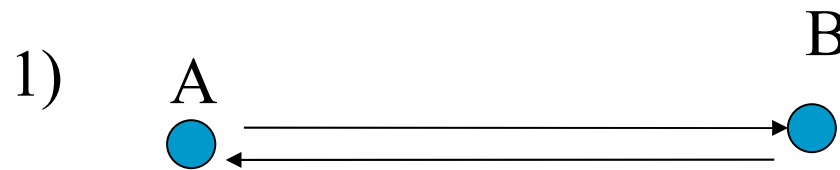
Influencias de segundo orden, tercer orden,.....





# Analisis estructural

Influencias entre los factores, algunas posibles dificultades







# Analisis estructural

Factores – ejemplo Check List. Análisis sectorial

- **Factores relacionados con la demografía**
- n **Factores relacionados con los cambios en los valores sociales**
- n **Factores relacionados con los cambios en la economía y las estructuras socioeconómicas**
- n **Factores relacionados con el medio ambiente**
- n **Factores relacionados con las tecnologías del sector y su evolución**
- **Factores relacionados con la sociedad de la información y las nuevas tecnologías**
- **Factores relacionados con la evolución de las fuerzas competitivas del sector**
  - **la entrada de nuevos competidores**
  - **la amenaza de sustitutos**
  - **el poder de negociación de los compradores**
  - **el poder de negociación de los proveedores**
  - **la rivalidad entre los competidores existentes**
- **Otros factores propios de la empresa y del entorno**
- n



# Ejemplo de variables

**William Saurin. Tomado de Michel Godet (1993) “De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia”. Marcombo. Barcelona.**

- **Variables de Organización y estrategia**
  - Calidad de Servicio
  - Vigilancia estratégica
  - Sistema de información de gestión
  - Sistema de información de comunicación
  - Sistema de incentivos
  - Proyecto de empresa
  - Reactividad de la organización
  - Integración al inicio
  - Política de imagen de empresa
  - Disposición en red
  - Implantación geográfica



## Ejemplo de variables (2)

**William Saurin. Tomado de Michel Godet (1993) “De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia”. Marcombo. Barcelona.**

- Variables de productos, mercados, tecnologías
  - Diversificación del segmento estratégico
  - Diversificación del producto
  - Diversificación e internacionalización de mercados
  - Integración de nuevas tecnologías de empaquetado (packaging)
  - Integración de nuevos modos de conservación
  - Integración de nuevos procesos
  - Detección de nuevas materias primas
  - Gestión del sistema de imagen
  - Potencial comercial
  - Volumen de ventas
  - Valor añadido financiero



## Ejemplo de variables (3)

**William Saurin. Tomado de Michel Godet (1993) “De la anticipación a la acción”. Manual de prospectiva y estrategia”. Marcombo. Barcelona.**

### ■ Variables de Producción

- Productividad industrial
- Flexibilidad (herramientas) y estructura industrial
- Niveles de subcontratación
- Capacidad de producción y almacenaje
- Calidad del producto

### ■ Variables Sociales

- Clima social/ambiente
- Movilización/motivación/convivialidad
- Interés del puesto de trabajo
- Pirámide de edades
- Proporción de trabajadores extranjeros
- Cualificación/formación/reclutamiento
- Papel y actuación de los sindicatos
- Condiciones de trabajo



## Ejemplo de variables (4)

**William Saurin. Tomado de Michel Godet (1993) “De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia”. Marcombo. Barcelona.**

- **Variables financieras**
  - Rentabilidad de los capitales comprometidos
  - Cash-flow neto
  - Capacidad de endeudamiento
- **Variables externas del grupo Lesieur**
  - Situación financiera Lesieur
  - Estrategia de desarrollo Lesieur
  - Reglas de Juego
- **Variables generales de entorno**
  - Cambios de la tecnología
  - Demografía
  - Reglamentaciones de productos



# Ejemplo de variables (5)

**William Saurin. Tomado de Michel Godet (1993) “De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia”. Marcombo.**

## **Barcelona**

- Medios/comunicación
- Reglamentación social
- Condiciones de intercambio
- Rol de las administraciones
- Paro
- Adecuación del mercado de trabajo
- Libertad tarifaria

## ■ **Variables de distribución**

- Concentración, peso de la distribución
- Organización de los distribuidores
- Nuevos modos de distribución
- Nuevas tecnologías de distribución



# Ejemplo de variables (6)

**William Saurin. Tomado de Michel Godet (1993) “De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia”. Marcombo.**

**Barcelona**

- **Variables del consumidor**
  - Comportamientos alimentarios
  - Estructura de los hogares
  - Valores culturales
  - Sociedad multirracial
  - Trabajo femenino
  - Equipamiento de los hogares
  - Consumismo, asociaciones de consumidores
  - Imagen de la conserva
  - Poder de compra de las familias
  - Lugar de compra/lugar de consumo



## Ejemplo de variables (7)

**William Saurin. Tomado de Michel Godet (1993) “De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia”. Marcombo.**

**Barcelona**

### ■ Variables de riesgo

- Estrategia de grandes grupos
- Estrategia de los competidores
- Competencia potencial
- Calidad de las materias primas
- Riesgo de aprovisionamiento/disponibilidad
- Precio de las materias primas
- Peso de los proveedores
- Riesgo (sanitarios, políticos)
- Organizaciones profesionales