

Ilustración 2.3

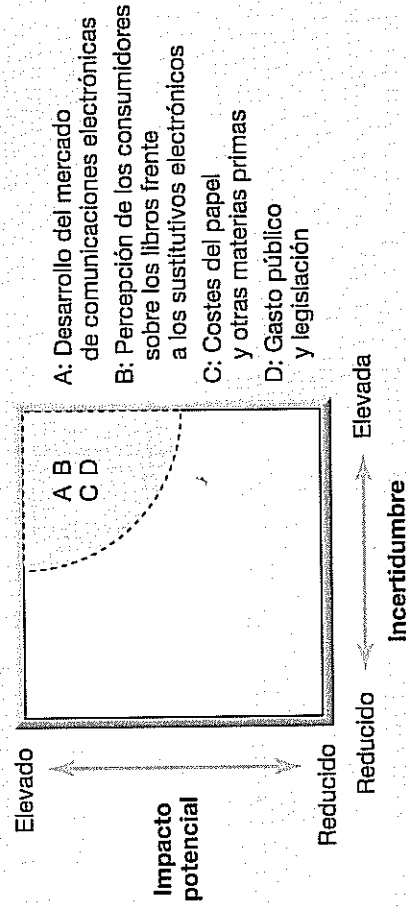
Estrategia en acción

Creación de escenarios

La industria editorial y la industria energética tienen entornos cambiantes difíciles de predecir a partir de la experiencia o el análisis histórico.

(A) LA INDUSTRIA EDITORIAL: ESCENARIOS DE LAS CONFIGURACIONES DE LOS FACTORES

Paso 1: identificar los factores de gran impacto y gran incertidumbre del entorno



Paso 2: identificación de los posibles futuros, por factor

- A: (i) Cambio rápido
 (ii) Cambio moderado
 B: (i) Favorable
 (ii) Desfavorable
 C: (i) Elevados y crecientes
 (ii) Estables
 D: (i) A favor de los libros
 (ii) A favor de los medios electrónicos

Paso 3: creación de escenarios a partir de las posibles configuraciones de los factores

Escenario 1: no hay grandes cambios

Las percepciones favorables de los consumidores de los libros frente a los sustitutos electrónicos (B(i)) se ven

respaldadas por el gasto público y la legislación (D(ii)). Hay un cambio moderado en el desarrollo de los mercados de comunicaciones electrónicas (A(ii)) y costes estables del papel y de las demás materias primas (C(ii)).

Escenario 2: caos electrónico

Los rápidos cambios en el desarrollo de los mercados de comunicaciones electrónicas (A(i)) se ven fomentados por el gasto público y la legislación a favor de los medios electrónicos (D(ii)). Además, las desfavorables percepciones de los consumidores sobre los libros frente a los sustitutos electrónicos (B(ii)) se combinan con elevados y crecientes costes del papel y de otras materias primas (C(i)).

Escenario 3: sociedad de la información

La estable percepción de los consumidores de los libros frente a los sustitutos electrónicos (B(ii)), el moderado

también se ocupa de la supresión de aquellas circunstancias desventajosas y/o de la atracción de inversiones a nuevos sectores para las regiones deprimidas económicamente. El marco del diamante de Porter también puede resultar útil en este sentido.

Las organizaciones individuales también han utilizado el diamante de Porter para intentar identificar el grado en que pueden aprovechar las ventajas nacionales para crear una ventaja competitiva respecto a sus competidores en el frente global. Por ejemplo, las