



# ANÁLISIS DEL ENTORNO

Búsqueda de oportunidades II



## ÍNDICE

1. El diagnóstico estratégico y las potencialidades de la empresa
2. Guía Control para el análisis del entorno
3. Análisis DAFO
4. Identificación de vacíos en el mercado
5. Evaluación de la situación competitiva de la empresa
6. Evaluación del impacto de los eventos del entorno
7. Análisis comparativo empresa-competidores
8. Matrices de evaluación de la competencia
9. Medición de la vulnerabilidad del sector de negocios en el que opera la empresa.
10. El proceso de adaptación a los cambios del entorno.

## EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y LAS POTENCIALIDADES DE LA EMPRESA

En las empresas se realizan infinidad de diagnósticos, usualmente cuando se realiza la planificación anual, surgen problemas o es necesario tomar una decisión importante. Pero, no siempre se realiza un diagnóstico global de la empresa o, cuando se hace, no siempre tiene un objetivo estrictamente estratégico.

### EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico tiene como propósito central:

- **Suministrar a los niveles de dirección la información y los análisis que necesitan para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto y medio plazo.**

Siguiendo, parcialmente, el esquema desarrollado por Grant, vemos que todo diagnóstico que se realice con fines estratégicos debe prever la ejecución de las seis grandes etapas que mostramos a continuación.

<b>Primera fase</b>	<b>Identificación y evaluación de los recursos de la empresa.</b>
<b>Segunda fase</b>	<b>Identificación y evaluación de las potencialidades estratégicas de la empresa.</b>
<b>Tercera fase</b>	<b>Comparación de los recursos y potencialidades con los propósitos y objetivos definidos en la empresa con el fin de generar ventajas competitivas sostenibles.</b>
<b>Cuarta fase</b>	<b>Identificación de los vacíos de planificación que existan entre los recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos (ventajas competitivas).</b>
<b>Quinta fase</b>	<b>Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación.</b>
<b>Sexta fase</b>	<b>Actualización constante de la información con el fin de reponer, aumentar y mejorar los recursos y potencialidades de la empresa.</b>

3

Para llevar a cabo ese proceso de una forma más eficaz y práctica, las empresas disponen de un conjunto de conceptos, modelos e instrumentos de análisis, que se aplican en cada una de esas fases, muchos de los cuales encontrará el lector en este mismo sitio web. Nos limitamos a señalar a continuación los más utilizados, pero sin entrar (por razones de espacio) en una explicación detallada de los mismos:

- **Análisis DAFO.**
- **Análisis para la búsqueda de ventajas competitivas.**
- **Análisis de los vacíos de planificación.**
- **Desarrollo de la estrategia básica.**
- **Análisis en función de los factores clave para el éxito.**

## LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Como vimos, la primera fase del diagnóstico se refiere a la "identificación y evaluación de los recursos de la empresa". El concepto de **recursos** se refiere a un conjunto de elementos o factores, fundamentalmente tangibles y cuantificables en términos monetarios, tales como: fábricas, instalaciones, maquinarias y equipos de toda índole, inmovilizados varios, disponibilidades financieras de todo tipo, inventarios, sucursales, delegaciones, sistemas operativos (por ejemplo, informáticos), fórmulas exclusivas, derechos sobre patentes, contratos y similares.

Estos recursos constituyen **la base tangible** en la que descansa la operatividad práctica de las empresas. Sin embargo:

- **Los recursos, por sí solos, no son suficientes para justificar el éxito o fracaso de una empresa.**

Dos empresas que posean recursos muy similares pueden llegar a resultados completamente diferentes. En consecuencia, si se desea un verdadero diagnóstico estratégico con el fin de evaluar la verdadera capacidad de una empresa para competir con éxito en uno o varios mercados, es necesario, en la segunda fase, identificar y evaluar otro conjunto de elementos.

## LAS POTENCIALIDADES ESTRATÉGICAS

Nos referimos a las que se conocen como **potencialidades estratégicas** (o **potencialidades**, a secas) de la empresa y que son las que determinan:

<b>Primero</b>	La forma como la organización es capaz de gestionar y explotar, de forma conjunta, coherente y armónica, sus recursos con el fin de alcanzar determinados objetivos.
<b>Segundo</b>	Lo que es hoy y puede llegar a ser la empresa en el futuro.

Las potencialidades permiten, entre otras cosas, por ejemplo, que los **recursos** se conviertan en productos y servicios aceptados por el mercado, que la empresa esté en capacidad de prever y planificar su futuro, que sea capaz de autoevaluarse, etcétera.

Se han utilizado muchos y diferentes enfoques para organizar y clasificar las potencialidades (también denominadas como **habilidades** o **capacidades** de la empresa). Hemos optado por el enfoque que las divide en seis grandes áreas:

1. **Capacidad de la alta dirección.**
2. **Situación de las "7S" de McKinsey.**
3. **Capacidad de innovación.**
4. **Marketing.**
5. **Portafolio de productos/servicios.**
6. **Finanzas.**

Hemos optado por esta clasificación, en primer lugar, porque ha demostrado ser la más práctica; es decir, la que más fácilmente puede ser aplicada en una empresa con resultados positivos. Y en segundo lugar, y que posiblemente es la razón más importante, porque:

- **En esos seis factores es que se sustenta la mayor o menor posibilidad que tienen las empresas para crear, desarrollar y consolidar ventajas competitivas sostenibles.**

Una observación final: las **"7S" de McKinsey**, también conocidas como los "factores dinámicos" de la empresa, se refieren a los "elementos" de la empresa que son responsables no sólo por su funcionamiento y dinámica, como entidad generadora de bienes y servicios que interactúa con un mercado, sino, también, de sus éxitos y sus fracasos. Las "7S" de McKinsey son: cultura de empresa, estrategias utilizadas, habilidades y conocimientos que posee la organización, estructura organizativa, sistemas y procedimientos utilizados, personal (número y características) y estilo de dirección de sus niveles de mando.

## GUÍA-CONTROL PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las empresas, grandes y pequeñas, son entidades socio-económicas que interactúan continuamente con todo aquello que les rodea. Todos esos elementos que “existen” alrededor de la empresa condicionan en gran medida sus posibilidades de éxito, desarrollo y crecimiento y, en muchas ocasiones, incluso, provocan la desaparición de la empresa.

De ahí que una responsabilidad importante de los empresarios, directivos y ejecutivos es la de mantenerse alerta a todo lo que sucede en su entorno, en especial, en la búsqueda de identificar aquellas tendencias o cambios que podrían afectar positiva o negativamente a la empresa.

Como se ha dicho tantas veces, el entorno puede contener grandes **amenazas** al futuro de las empresas, pero, al mismo tiempo, puede aportarles importantes **oportunidades**. Todo depende de cómo el empresario, directivo o ejecutivo sepa explotar o contrarrestar los acontecimientos del entorno, la mayoría de los cuales escapan al control directo de los niveles de mando de la empresa. Claro está, para utilizar los factores del entorno a favor de la empresa, lo primero es conocerlos y analizarlos. Este **Instrumento** le ofrece una **Guía-control** para realizar ese análisis.

### GUÍA CONTROL PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Áreas	Reunir y evaluar información sobre:
<b>Mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación de la oferta en los mercados actuales y potenciales.</li> <li>- Situación de la demanda en los mercados actuales y potenciales.</li> <li>- Tendencias globales.</li> <li>- Tamaño total del mercado o mercados.</li> <li>- Importaciones y exportaciones.</li> <li>- Índices de consumo.</li> <li>- Consumidores potenciales.</li> <li>- Problemas existentes.</li> <li>- Composición sociodemográfica del mercado.</li> <li>- Segmentación del mercado.</li> </ul>

	- Y similares.
<b>Cambios en el sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras.</li> <li>- Fusiones.</li> <li>- Inversiones individuales.</li> <li>- Inversiones conjuntas.</li> <li>- Nuevos competidores.</li> <li>- Amenazas de competidores potenciales.</li> <li>- Competidores que desaparecen.</li> <li>- Etcétera.</li> </ul>
<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores: número, importancia.</li> <li>- Participaciones de mercado.</li> <li>- Políticas que mantienen.</li> <li>- Acuerdos entre competidores.</li> <li>- Niveles de precios (formales y reales).</li> <li>- Contratos con compradores.</li> <li>- Etcétera.</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollos tecnológicos.</li> <li>- Nuevos procesos.</li> <li>- Nuevos productos.</li> <li>- Amenaza de cambios tecnológicos potenciales.</li> <li>- Tendencias en las áreas de I&amp;D.</li> <li>- Etcétera.</li> </ul>

<p><b>Productos, servicios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portafolio o cartera de productos de la empresa.</li> <li>- Portafolio o cartera de productos de los competidores.</li> <li>- Problemas existentes.</li> <li>- Adecuación entre la oferta y las expectativas del mercado.</li> <li>- Amenaza de nuevos productos o sustitutos.</li> </ul>
<p><b>Costes</b></p>	<p>Tendencias en los costes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- producción,</li> <li>- operaciones,</li> <li>- administrativos,</li> <li>- financieros,</li> <li>- de marketing,</li> <li>- de comercialización,</li> </ul> <p>tanto de la empresa como de los competidores actuales y potenciales, y de los suplidores actuales o sustitutos.</p>
<p><b>Protección</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licencias.</li> <li>- Patentes.</li> <li>- Derechos.</li> <li>- Nivel de protección de los procesos, marcas, diseños, etcétera, propios y de la competencia.</li> </ul>

<b>Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes, reglamentos.</li> <li>- Regulaciones nacionales o internacionales.</li> <li>- Nuevas normas en proceso de aprobación o que se prevea que se someterán a aprobación a corto plazo</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de producción.</li> <li>- Fiabilidad.</li> <li>- Cambios previstos en el sector.</li> <li>- Tendencias de precios.</li> <li>- Disponibilidad de materias primas: actual y futura.</li> <li>- Tendencias del sector.</li> <li>- Políticas de venta actuales y previstas.</li> <li>- Etcétera.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<p>Disponibilidad prevista de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personal,</li> <li>- terrenos,</li> <li>- capacidad de producción,</li> <li>- recursos financieros,</li> <li>- etcétera.</li> </ul>
<b>Condiciones generales</b>	<p>Eventos globales que estén afectando o que se prevea que podrían afectar a la empresa y que se estén produciendo en las áreas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la política,</li> <li>- la economía,</li> <li>- la demografía,</li> <li>- la sociedad,</li> </ul>

- las creencias y valores sociales,
- los estilos de vida,
- etcétera.

## ANÁLISIS DAFO, FODA o SWOT

El análisis **FODA**, **DAFO** o **SOWT analysis**, en inglés, es uno de los instrumentos más utilizados en la gestión de empresas; sin embargo, la extrema simplificación con que muchas veces se plantea puede conducir a que no se obtengan de él todos los beneficios potenciales que su uso puede generar. Como es sabido, este modelo toma su nombre de las iniciales de los cuatro factores que se toman en consideración para su elaboración; es decir:

- **D = Debilidades**, o puntos débiles, **Weakness**, en inglés.
- **A = Amenazas**, o problemas, **Threats**, en inglés.
- **F = Fortalezas**, o puntos fuertes, **Strenghts**, en inglés.
- **O = Oportunidades**, **Opportunities**, en inglés.

El esquema clásico utilizado para representar el modelo del análisis **DAFO** es el siguiente:

<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Capacidad inherente a la empresa que puede ser explotada eficazmente con el fin de alcanzar un objetivo.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>Toda deficiencia importante que posee una empresa y que podría disminuir su capacidad para alcanzar sus objetivos.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Circunstancias externas que podrían favorecer el logro de un objetivo.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Circunstancias externas que pueden dificultar o hacer imposible el logro de un objetivo.</p>

11

Nótese que esas definiciones prevén sólo el caso de que el análisis se realice para toda la empresa, pero, en la práctica, el mismo puede ser utilizado para analizar las más variadas situaciones: situación de un producto, de un área de la empresa, de un proyecto de inversión, cambio de sistema informático, introducción de nuevos métodos de trabajo, etcétera. En esencia, lo que se procura es determinar cuál es la situación real de la situación bajo análisis y cuáles son las limitaciones o posibilidades que esa situación plantea con miras al logro de determinados objetivos, para, finalmente, proceder a la elaboración de estrategias que permitan:

- **Explotar eficazmente las Fortalezas y las Oportunidades.**
- **Afrontar eficazmente (disminuir, neutralizar o superar) las Debilidades y Amenazas.**

Puede notarse en el gráfico anterior que dos de los elementos que integran el modelo se corresponden a situaciones que son internas a la empresa (fortalezas y debilidades); mientras que los otros dos están, fundamentalmente,

determinados por la situación del entorno en que opera la organización (o el área bajo análisis).

Para comprender mejor la naturaleza de los factores que se incluyen en cada una de los cuadrantes del análisis DAFO, veamos a continuación, sólo como un ejemplo, los aspectos que tradicionalmente se considera que forman parte de cada una de las cuatro casillas del modelo **cuando el mismo se aplica en el área de marketing** (como sería el caso de la elaboración del Plan de Marketing). Como es lógico, para cada situación que se esté analizando, existirán otros factores a considerar en cada casilla. Las listas que aparecen a continuación, que no pretenden ser exhaustivas ni excluyentes o cerradas, han sido elaboradas y adaptadas a partir de los señalamientos de Thompson y Strickland.

#### **FORTALEZAS**

Habilidades clave de gestión, competencias muy propias de la empresa, demostrada orientación al mercado, adecuada situación financiera, habilidades para el desarrollo de ventajas competitivas, imagen positiva en el mercado, liderazgo de mercado o tecnológico, demostrada capacidad estratégica, localización geográfica, desarrollo de economías de escala, beneficios de la curva de aprendizaje, posiciones de mercado fuertemente defendidas, eficiente acceso a los mercados, tecnología propia y/o protegida, ventajas en costes, capacidad para la innovación, y similares.

#### **DEBILIDADES**

Inexistencia de una gestión estratégica clara, débil posición competitiva, altos niveles de vulnerabilidad, instalaciones obsoletas, débil situación financiera, bajos niveles de rentabilidad, portafolio de productos poco equilibrado, deficiente historial estratégico, fuerte orientación hacia adentro, problemas operativos internos, imagen débil o negativa en el mercado, habilidades de marketing por debajo de la competencia, y similares.

### OPORTUNIDADES

Posibilidad de ingreso en nuevos mercados o segmentos, extensiones y/o ampliaciones de la línea de productos o servicios, posibilidad de diversificación a áreas de mercado relacionadas con las actuales, explotación de productos complementarios, posibilidad de integración “hacia adelante” o “hacia atrás”, mercados o segmentos en rápido crecimiento, y similares.

### AMENAZAS

Ingreso potencial de nuevos competidores; presencia de productos sustitutos; baja tasa de crecimiento del mercado o segmento; cambios en las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores o usuarios; períodos de recesión; creciente poder de negociación de los compradores o proveedores; cambios demográficos adversos; y similares.

## ESTABLECIMIENTO DE VALORES RELATIVOS

Una sofisticación del modelo, incorporada con el fin de hacerlo más útil como instrumento para la planificación estratégica, consistió en:

- **Asignarle “valores” o “pesos relativos de importancia” a los distintos elementos contenidos en cada una de las casillas.**

Ya no se trata, pues, de hacer una lista de factores considerados como fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, sino que en las mismas se debe indicar la importancia relativa que tiene cada uno de ellos como “factor fundamental” en la consecución de los objetivos de la empresa.

Así, algunos, a los que se asigna mayor importancia, se consideran como “condición indispensable” (factores *sine qua non*), mientras que otros son concebidos como “simples colaboradores” en el logro del objetivo. De esa forma, en el momento del desarrollo de las estrategias, los responsables saben a qué áreas, factores o acciones se les debe asignar un alto nivel de prioridad y cuáles se pueden situar en un nivel más bajo.

Esto es especialmente importante tanto para establecer la secuencia de las acciones previstas como para la asignación de recursos (dinero, tiempo, esfuerzos, etcétera) que se destinarán a apoyar cada acción.

Para asignar estos “valores”, se puede recurrir a cualquiera de los métodos estadísticos y/o basados en criterios personales desarrollados para esos fines.

## **AJUSTE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES**

En principio, el enfoque básico del análisis DAFO plantea algunas recomendaciones clave, que son clásicas y que ya vimos: explotar eficazmente las fortalezas y las oportunidades y afrontar eficazmente (disminuir, neutralizar o superar) las debilidades y amenazas; esto último con un propósito fundamental:

- **Convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, mediante la superación o solución de las mismas.**

Sin embargo, muy pronto se notó qué entre las fortalezas y las oportunidades existe una relación muy estrecha, en algunos casos, incluso, de causalidad directa. Es decir: la posibilidad de explotar determinadas oportunidades depende directamente de las fortalezas de la empresa, lo que implica que, antes de tomar una decisión de acción, es necesario:

- **Determinar el ajuste real que existe entre las oportunidades detectadas y las fortalezas de la empresa.**

A ningún directivo o ejecutivo le sorprende descubrir, en cualquier área de la empresa (producción, finanzas, logística, marketing, etcétera), que una oportunidad clara y explícita no puede explotarse eficazmente porque la empresa carece de las fortalezas necesarias.

El análisis del ajuste oportunidades-fortalezas permite:

- **Detectar situaciones en las que las fortalezas identificadas en la empresa no se corresponden con una oportunidad.**

Esto implica, por una parte, que los puntos fuertes de la organización se están sub-utilizando. Pero, también, significa que la empresa podría explotar esas fortalezas con el fin de “crear” oportunidades que les permitan alcanzar importantes desarrollos en su gestión.

Este planteamiento es especialmente importante para cualquier empresa, considerando la advertencia que se ha repetido respecto a que:

- **Las empresas destinan considerables recursos y tiempo a mejorar sus habilidades en áreas que no van a tener un impacto importante en el logro de sus objetivos. El análisis del ajuste que existe entre fortalezas y oportunidades permite identificar, con facilidad, esos desajustes.**

El análisis del desajuste fortaleza-oportunidades puede dar lugar al surgimiento de tres situaciones, con sus correspondientes resultados:

SITUACIÓN 1	Resultado
Las fortalezas que posee la empresa responden con precisión a las oportunidades que se han identificado en el área bajo análisis.	La empresa puede explotar eficazmente todas las oportunidades detectadas.
SITUACIÓN 2	Resultado
Las fortalezas que posee la empresa <b>no</b> coinciden con las oportunidades detectadas en el área bajo análisis.	A pesar de que existen oportunidades claramente identificadas, la empresa es incapaz de explotarlas con eficacia.
SITUACIÓN 3	Resultado
No existen oportunidades que puedan ser explotadas con algunas de las fortalezas identificadas en la empresa.	La empresa está sub-utilizando sus puntos fuertes y podría explotar mejor alguno de ellos para “crear” una oportunidad que le permita alcanzar más eficazmente sus objetivos.

## IDENTIFICACIÓN DE VACÍOS EN EL MERCADO

Otro instrumento, también clásico, al que se puede recurrir para orientar la búsqueda de **Oportunidades** es a la matriz desarrollada por John A. Weber, mejor conocida como **Matriz de análisis de los vacíos del mercado**. La identificación de “vacíos” ofrece la posibilidad de iniciar una serie de acciones estratégicas, que mostramos en la columna de la derecha de la matriz.

Vacíos identificados		Opciones estratégicas	
A	Vacíos de uso	11	Encontrar nuevos usos.
		10	Encontrar nuevos usuarios.
		9	Potenciar la variedad de usos.
		8	Potenciar la frecuencia de uso.
B	Vacíos en la distribución	7	Potenciar la intensidad de la distribución.
		6	Ampliar la cobertura de la distribución.
C	Vacíos en la línea de productos	5	Añadir productos nuevos a la línea actual.
		4	Añadir modelos y presentaciones a las líneas actuales.
D	Vacíos en la competencia	3	Penetrar en las posiciones ocupadas por otros competidores.
		2	Penetrar en las posiciones ocupadas por el competidor más directo.
E	Vacíos en las ventas de la empresa	1	Defender las posiciones actuales.

Como se puede ver en la matriz, Weber plantea la existencia de cinco tipos de “vacíos” que, a su vez, se convierten en **Oportunidades** para la empresa:

- Vacíos de uso**, que están relacionados con las aplicaciones o usos que le dan los consumidores o usuarios a los productos de la empresa.
- Vacíos en la distribución**, que se refieren tanto a la intensidad de la distribución como a la cobertura de la misma.
- Vacíos en la línea de productos**, referidos a deficiencias que se puedan identificar en la gama de productos comercializados en el mercado.
- Vacíos en la competencia**, relacionados con puntos débiles de los competidores que podrían facilitar la penetración de la empresa en las posiciones de mercado ocupadas por estos.
- Vacíos en las ventas de la empresa**, relacionados con esfuerzos no suficientemente eficaces que realiza la empresa para alcanzar la totalidad del potencial de ventas que le ofrece el mercado; si se logran solucionar estos “vacíos”, la empresa podría crecer limitándose a consolidar y desarrollar las posiciones de mercado que ya ocupa.

Nótese que en la matriz, las **Opciones estratégicas** están numeradas en orden ascendente: la posición que ocupa cada una de las opciones estratégicas en esa escala ascendente indica, siempre de acuerdo con Weber, el grado de dificultad que implica la implantación de cada una de ellas.

## EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

El siguiente esquema permite hacer una evaluación de los aspectos más destacados de la empresa, en especial respecto al sector de negocios en que opera, lo que implica que si la empresa opera en más de un sector de negocios, se deberá hacer una evaluación para cada sector. Nótese que esta es una evaluación comparativa ya que la situación de la empresa (Muy fuerte, Fuerte, etcétera) se determina en función de la situación de la organización respecto a sus competidores.

Área Marketing	Valoración de la situación de la empresa					Importancia del factor		
	Muy fuerte	Fuerte	Neutral	Débil	Muy débil	Alta	Media	Baja
Imagen de la empresa								
Participación de mercado								
Imagen de calidad								
Imagen de servicio								
Costes de fabricación								
Costes de distribución								
Efectividad del precio								
Efectividad de la distribución								
Efectividad de la promoción								
Efectividad de la fuerza de ventas								
I+D de innovación								
Cobertura geográfica								
<b>Área Finanzas</b>								
Nivel de costes								
Disponibilidad de capital								
Rentabilidad								
Estabilidad financiera								
<b>Área Producción u Operaciones</b>								
Instalaciones y equipamiento								
Economías de escala								
Capacidad								
Capacitación de la mano de obra								
Cumplimiento de plazos y entregas								
Habilidades técnicas de producción/operaciones								
<b>Área Organización</b>								
Liderazgo empresarial								
Trabajadores capacitados								
Orientación de la empresa								

Flexibilidad de la organización								
Capacidad de respuesta a los cambios del mercado								

## EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS EVENTOS DEL ENTORNO

Como se ha repetido hasta la saciedad, los entornos de negocios se encuentran en continua transformación. Es una realidad a la que no podemos escapar. En consecuencia, es conveniente evaluar cada uno de **los cambios que se producen o esperan en los mercados**, los consumidores, los clientes, la economía, las leyes, etcétera, con el fin de evaluar el impacto que podrían tener en la empresa y, de esa forma, establecer las prioridades de actuación. Para estos fines se puede recurrir a la conocida matriz de evaluación del impacto de los eventos del entorno, que se estructura con cuatro casillas que se forman en la intersección de dos ejes: certeza del cambio (mayor o menor probabilidad de que ocurra) y nivel de impacto que tendrá el cambio en la empresa.

Una vez que se han identificado los eventos esperados que se han producido o se van a producir en el entorno, se distribuyen en la matriz en función de esas dos dimensiones. En cada casilla de la matriz hemos indicado el tipo de acción que se debe ejecutar. Por ejemplo, un cambio en el sector que tiene una alta probabilidad de que ocurra y un alto nivel de impacto en la empresa requiere que se elaboren, de inmediato, estrategias que permitan aprovechar ese cambio a favor de la empresa o neutralizarlo. Por el contrario, un cambio que muestre una "baja probabilidad" y un "bajo impacto", es preferible ignorarlo y no dedicarle un tiempo precioso que podría invertirse en afrontar situaciones más importantes y apremiantes.

Veamos la matriz.

		Probabilidad de que ocurra el evento	
		Alta	Baja
Impacto previsto en la empresa	Alto	<b>INICIAR ACCIÓN DE INMEDIATO</b> (aprovechar o neutralizar los efectos del evento)	<b>PREPARAR UNA PLAN DE CONTINGENCIA</b> (las condiciones pueden variar con rapidez)
	Bajo	<b>REDEFINIR LAS PREMISAS DE LA EMPRESA RESPECTO AL FUTURO</b>	<b>IGNORAR</b>

## **ANÁLISIS COMPARATIVO EMPRESA-COMPETIDORES**

Esta matriz permite obtener una **visión comparada superior, igual o inferior a sus competidores**. Se trata, pues, de una **evaluación relativa, básicamente comparativa, no absoluta**.

El primer paso consiste en seleccionar los criterios que se van a utilizar para hacer la comparación; los que incluimos en la matriz son a título de ejemplo. Utilizando estos criterios se evalúa la posición de cada competidor respecto a la empresa y se indica dicha evaluación en la matriz utilizando uno de los siguientes métodos:

Situación comparada	Signos	Números
La empresa es superior al competidor.	+	+1
La empresa es igual al competidor.	=	0
La empresa es inferior al competidor.	-	-1

20

La razón que justifica el uso de esta matriz radica en que el desarrollo de una estrategia competitiva parte del conocimiento de la situación de la empresa respecto a sus competidores y los puntos fuertes y débiles de cada uno. Sólo después de alcanzar ese conocimiento es que se podrán adoptar acciones específicas con más altas posibilidades de que sean eficaces. Veamos la matriz.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Posición de nuestra empresa respecto a los competidores:			
	A	B	C	D
1 PARTICIPACIÓN DE MERCADO (para todo el mercado y/o por segmentos)				

2	ACTIVOS DE MARKETING	A	B	C	D
	Valor de: - Marca - Distribución - Niveles de lealtad de los consumidores - Relaciones con los proveedores - Relaciones con la clientela - Tecnología - Gestión de marketing				
3	SITUACIÓN FINANCIERA GLOBAL				
4	PRODUCCIÓN				
	- Capacidad instalada - Flexibilidad - Reservas de materias primas - <i>Know how</i> de producción - Costes				
5	CAPACIDAD INNOVADORA				
	- Productos nuevos lanzados en tres últimos años - <i>Know how</i> de Investigación + Desarrollo - Planes en programa de nuevos productos				
6	CAPACIDAD PERCIBIDA ESTRATÉGICA				
	- Lanzamientos con éxito durante los tres últimos años - Capacidad y rapidez de reacción ante ataques de la competencia				

<b>7</b>	<b>LIDERAZGO</b>				
	- Tecnología				
	- Marketing				
	- Producción				
<b>8</b>	<b>CRECIMIENTO DE LA EMPRESA DURANTE LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS</b>				

## MATRICES DE EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA

Esta matriz tiene como propósito evaluar las fortalezas y debilidades de las diferentes marcas que compiten con los productos de la empresa. Como primer paso, se deben elegir los **criterios** que se utilizarán para la evaluación (véase el ejemplo que mostramos más abajo). Luego, las diferentes marcas que participan en el mismo mercado se evalúan señalando su posición en una parrilla que indica si muestran fortalezas o debilidades en cada criterio. El ejemplo que mostramos más adelante corresponde al mercado de alimentos congelados para gourmets en los EE.UU. en 1984. Como es lógico, los criterios de evaluación variarán para cada sector de negocios y en función del objetivo que se persiga con el análisis.

		Posición débil							Posición fuerte									
1	Calidad del producto	3		5		6		4	7			1		2				
2	Participación de mercado	5	6	3			4			7				2				1
3	Empaquetado			3		6		5	1	7				4		2		
4	Posición baja en calorías	5		7		2			6			4		1		3		
5	Red de ventas-Distribución	5	6				3			7			4		2			1
6	Publicidad-Promoción	5	6		7				3			4		2				1
7	Posición étnica	3			4	1		2							7	5		6

En la matriz, por razones de espacio, las marcas se han identificado con números de diferentes colores. La leyenda es la siguiente:

1. Stouffer's Lean (Nestlé)
2. Le Menu (Campbell)
3. Weight Watchers (Heinz)
4. Armour Dinner Classic
5. Van deKamp y otras étnicas
6. Benihama
7. Green Giant Stir Fry (Pilsbury)

Un rápido análisis de la matriz nos dice que, por ejemplo, la marca Stouffer's Lean (Nestlé) tenía una posición muy fuerte en Participación de mercado, Fuerza de ventas-Distribución y Publicidad-Promoción; una posición menos fuerte en Posición baja en calorías y en Calidad del producto; y una posición débil en Posición étnica.

El principal uso de esta matriz consiste en definir las estrategia competitiva para cada uno de los productos de la empresa, evaluar la situación del propio, sus posiciones de mercados fuertes y débiles, áreas en que se debe mejorar, de qué puntos fuertes se dispone que pueden ser explotados más eficazmente, etcétera.

Otra forma de representar la comparación entre un producto de la empresa y la competencia es la siguiente matriz, en la que se han utilizado como criterios para la comparación los cinco elementos del marketing mix ampliado.

Elementos del marketing mix	Posición débil					Posición fuerte				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Producto		A		B					C	
2 Precio			A				B			C
3 Distribución-Red de ventas					A	B		C		
4 Comunicación			A				C		B	
5 Servicio al cliente					A			B		C

En esta matriz, que hemos limitado a tres marcas, las mismas han sido sustituida por letras: **A, B y C**.

## MEDICIÓN DE LA VULNERABILIDAD DEL SECTOR DE NEGOCIOS EN EL QUE OPERA LA EMPRESA

El análisis de las barreras de entrada permite medir la **vulnerabilidad del sector de negocios en que opera la empresa** al ingreso de nuevos competidores provenientes de otros sectores. Cuanto más bajas sean estas barreras, una mayor cantidad de competidores podrá acceder al sector incrementando, de esa forma, los niveles de competitividad del sector. Esto sucede con frecuencia en los sectores nuevos, en los que los participantes iniciales obtienen altos niveles de beneficios, lo que atrae la incursión de nuevos entrantes, provocando, al final, una reducción de los precios y, en consecuencia, el descenso de los niveles de rentabilidad para todos los participantes en el sector.

Las principales barreras de entrada son las siguientes:

<b>Inversiones necesarias</b>	A mayor volumen de inversión requerido para operar eficazmente, menos atractivo tiene el sector para nuevos entrantes.
<b>Economías de escala</b>	Las empresa ya participantes pueden haber alcanzado economías de escala (producción, publicidad, distribución, etcétera) que obligarían a los nuevos entrantes a competir en desventaja o incrementar los niveles de inversión. Además, los economías de escala permiten a los participantes existentes en el sector contra-atacar agresivamente cualquier nuevo entrante.
<b>Tecnología del sector</b>	Cuanto más compleja o costosa sea la tecnología utilizada en el sector, menos atractivo tiene un sector para los nuevos entrantes; lo mismo aplica para las tecnologías muy complejas o que están debidamente protegidas por patentes.
<b>Canales de distribución</b>	En algunos sectores, lograr buenos distribuidores o ingresar en la gran distribución y/o las grandes superficies, se hace en extremo difícil para los nuevos entrantes.
<b>Diferenciación de los productos</b>	Si los participantes ya existentes han logrado una fuerte diferenciación de sus productos, los tienen protegidos por patentes, han logrado cimentar una sólida imagen de marca o de buen servicio, se hace más difícil el ingreso de nuevos entrantes.

<b>Costes marginales reducidos</b>	Producto de la curva de la experiencia, los participantes establecidos pueden tener importantes ventajas de coste respecto a los nuevos entrantes.
<b>Relaciones con los proveedores</b>	En muchos sectores, la posibilidad de adquisición de materias primas y otros insumos se convierte en determinante; usualmente, los participantes establecidos han tenido tiempo suficiente para establecer positivas relaciones con los proveedores habituales.
<b>Tendencia de crecimiento del sector</b>	Un sector en rápido crecimiento se convierte en un objetivo muy atractivo para los nuevos entrantes; por el contrario, los mercados maduros o en declive actúan en sentido contrario.

## EL PROCESO DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

Un tema reiterativo en la temática empresarial es la necesidad de que las empresas se adapten a los profundos cambios que se están produciendo en los entornos de negocios en los que operan. Si analizamos, aunque sea muy superficialmente, los componentes clásicos del entorno de cualquier sector de negocios, veremos qué:

- **En todos ellos se están produciendo cambios importantes que, a la corta o a la larga, van a exigir respuestas precisas y oportunas por parte de las empresas.**

Además, todos los análisis realizados al respecto indican que esos cambios se incrementarán y acelerarán en el futuro. De acuerdo con los analistas, en muchos sectores de negocios, veremos en los próximos diez años más cambios que los que hemos presenciado durante los últimos cincuenta años. La pregunta es:

- **Si todo cambia (y seguirá cambiando) a nuestro alrededor, ¿puede mantenerse la empresa al margen de ese proceso?**

Son ya muchos los directivos que, correctamente, son conscientes de que el problema no se plantea en términos de si sus empresas deben o no cambiar, sino de:

- **¿Hacia dónde cambiar?**
- **¿Cuándo cambiar?**
- **¿Cómo cambiar?**

27

Ahora bien, dentro de ese panorama de incertidumbres, para actuar con eficacia lo primero es disponer de lineamientos generales de acción que le permitan a las empresas enmarcar la búsqueda de las respuestas que deben dar a las tres preguntas anteriores. En la situación actual, las empresas no sólo deben cumplir con las funciones y tareas usuales, sino que sus niveles de mando deben actuar como dinámicos agentes de cambio.

### **El marco general del cambio**

Así, si analizamos los imperativos del cambio que plantean las situaciones actuales, veremos que, aunque aparenten ser de naturaleza muy diferente, los mismos han de orientarse en tres grandes áreas estratégicas:

<b>CAMBIOS INCREMENTALES para mejorar las actuales ofertas de las empresas</b>	Con el fin de que las mismas se adapten a las nuevas situaciones y a las emergentes necesidades, deseos y expectativas de los consumidores y usuarios (se ha dicho: "ofrecer hoy a los consumidores y usuarios lo mismo que le dio ayer, es darles menos") .
<b>CAMBIOS PROACTIVOS como respuesta a las nuevas oportunidades que</b>	Con el fin de desarrollar en la empresa las capacidades y habilidades que le permitan seguir creciendo en el futuro ("las fórmulas que permitieron tener éxito en el pasado no garantizan el éxito en el futuro"; "las ventajas competitivas

<b>plantea el entorno</b>	del mañana deben comenzar a 'construirse' hoy").
<b>CAMBIOS REACTIVOS a las acciones de los competidores</b>	Con el fin de mantener en los niveles adecuados la posición competitiva de la empresa ("las empresas que no ofrezcan más <i>valor</i> que sus competidores, serán, irremediablemente, desplazadas del mercado").

Conociendo el tipo de cambio que deben producir, la segunda pregunta que deben contestar los niveles de mando es:

- **¿Qué habilidades debemos desarrollar en la empresa para responder con eficacia a los desafíos que nos plantea el continuo y creciente cambio del entorno?**

### Las habilidades clave

John L. Thompson (*Lead with Vision: Manage the Strategic Challenge*, International Thomson Business Press, Londres, 1997) ofrece una respuesta a la pregunta anterior al señalar que: **"El proceso se trata de aprendizaje continuo y flexibilidad."** Según Thompson, las habilidades requeridas por las organizaciones (que no citamos textualmente), son las siguientes:

<b>1</b>	La habilidad para discernir e identificar patrones estables de comportamientos futuros en el aparente caos de unos mercados caracterizados por un entorno dinámico y competitivo.
<b>2</b>	La habilidad para identificar las nuevas oportunidades que ofrece el entorno antes que los competidores.
<b>3</b>	La habilidad para prever y anticiparse a las acciones y reacciones de los competidores.
<b>4</b>	La habilidad para utilizar, en un proceso continuo de aprendizaje (prueba y error), los conocimientos anteriores.
<b>5</b>	La habilidad para dirigir, de forma proactiva, las opiniones de los consumidores y usuarios.
<b>6</b>	La habilidad para ofrecer al mercado productos y servicios que ofrezcan más valor que los competidores.