

**Análisis
de posición
competitiva**

20

MANUAL

ESTRATEGIAS

EDICIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

DIRECCIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

© 2008 DE ESTA EDICIÓN

En la elaboración de este documento ha participado la Escuela de Negocios FUNDESEM

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Alcoy (CEEI Alcoy)
Plaza Emilio Sala, 1
03801 Alcoy (Alicante)

DISEÑO

Debase Estudio Gráfico

MAQUETACIÓN

17:30 Diseño

DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.

Manual 20

Análisis de posición competitiva



CEEI
COMUNIDAD
VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

www.redceei.com
www.emprenemjunts.es

Financiado por:



GENERALITAT
VALENCIANA

IMPIVA



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013.



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro



Índice

empuj Índice

1. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y QUE IMPORTANCIA TIENE DETERMINAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA?	5
2. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	11
3. ESTRUCTURA Y ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS EMPRESAS	13
4. ETAPA FILOSÓFICA (DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS)	15
4.1 MISIÓN	16
4.2 VISIÓN	16
4.3 VALORES Y POLÍTICAS DE EMPRESA	17
4.4 OBJETIVOS	19
4.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACTIVIDAD	20
5. ETAPA ANALÍTICA.	23
5.1. ANÁLISIS DAFO	24
5.1.1. ANÁLISIS INTERNO: DEBILIDADES Y FORTALEZAS. LA CADENA DE VALOR	26
5.1.2. ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	28
5.1.2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO	29
5.1.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GLOBAL	30
5.1.2.3. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA	31
5.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	34
5.3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	37
5.4. EXPLOTACIÓN DEL DAFO	39
5.5. BÚSQUEDA DE LA VENTAJA COMPETITIVA	40
5.5.1. ANÁLISIS DEL FACTOR DISTINTIVO DE LA EMPRESA	41
5.5.2. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	41
5.5.3. DETECCIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS	43
6. RESUMEN FINAL	44

ANÁLISIS
DE POSICIÓN
COMPETITIVA



¿QUÉ ES EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y QUE IMPORTANCIA TIENE DETERMINAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA?

01

Antes de tomar una decisión sobre qué estrategia debe seguir una empresa en el mercado en el que opera y elaborar un plan estratégico, es imprescindible conocer cuál es su posición competitiva en ese mercado.

Conocer la posición competitiva de una empresa pasa por analizar los siguientes factores y ubicar en qué lugar, respecto de todos y cada uno de ellos, se encuentra nuestra empresa.

- En primer lugar, hay que determinar cuál es la razón de ser de la empresa, qué es lo que la mueve a seguir en el mercado, cuál es su papel en la sociedad – Misión – y qué es lo que pretende alcanzar – Visión y Objetivos. Y ello para cada uno de los negocios o mercados en los que está presente
- En segundo lugar, hay que determinar cuáles son los activos que posee nuestra empresa y que le permiten operar de una determinada forma, y no de otra, en ese mercado en busca del éxito; en otras palabras, con qué “armas” cuenta nuestra empresa para “conquistar” ese mercado
- En tercer lugar, es preciso analizar cuáles son las condiciones del entorno en las que la empresa se mueve; cuál es la situación en el sector en el que actúa la empresa y también más allá, qué condiciones impone el mercado en general. Porque nuestra empresa deberá tener claro, en qué circunstancias va a tener que emplear sus activos estratégicos (armas), para poder hacerlo lo más atinadamente posible



El concepto Estrategia es hoy imprescindible en el mundo de los negocios.

Sin embargo, en muchas empresas se suele pensar: “planificar la estrategia no es para nosotros; ya tenemos bastantes problemas con el día a día, esto vale sólo para las grandes empresas”. Lo que supone olvidar que, como los ingleses, David venció a Goliat basando su estrategia en sus armas (ventajas competitivas) más poderosas: su tamaño y agilidad, su fe y su visión.

En otras palabras, si quiere empezar a sembrar el éxito de su empresa, más vale comenzar a pensar en términos estratégicos y proponerse realizar un buen análisis para determinar cuál es su posición competitiva.

Para ello, este pequeño manual le resume qué proceso debe seguir y qué técnicas de reflexión estratégica le pueden ser más útiles.

Antes de entrar en materia y por si aún no ha quedado suficientemente convencido intentemos contestar a la siguiente cuestión:

¿Por qué es necesario hoy el enfoque estratégico en el mundo de los negocios?

La dinámica competitiva de las empresas y de los mercados tiene un comportamiento parecido al de la teoría de la evolución de las especies: “solamente las que mejor se adapten al medio ambiente sobrevivirán”. La consecuencia es que en el largo plazo a menos que una empresa o un negocio tenga una ventaja diferencial sobre sus competidores, tarde o temprano las fuerzas del mercado se encargarán de hacer que desaparezca.

Ante este panorama de cambio permanente, el desarrollo de un enfoque estratégico orientado a posicionar a la empresa competitivamente en el mercado, es decir con alguna ventaja sobre las demás, es una necesidad vital.

Como ocurrió en Crécy, las circunstancias del mercado cambian continuamente. Repasemos esta evolución y el momento en el que nos encontramos, para que no nos pase como al ejército francés del ejemplo y sucumbamos al fracaso, sin siquiera conocer por qué.

La Humanidad ha pasado la mayor parte de su existencia con niveles de demanda estabilizados y productos que permanecían inalterables en el transcurso del tiempo. En aquel escenario, la única preocupación de una empresa era asegurar la capacidad de abastecer continuamente el mismo bien o producto al mercado. En aquella situación, el mercado buscaba esos bienes y productos, que eran escasos y sólo al alcance de unos pocos, entre aquéllos que los pudieran producir. La clave del triunfo era tener esos bienes o poder producirlos de manera estable.

Sin embargo, gracias a los enormes avances tecnológicos, conseguidos sobre todo en la segunda guerra mundial, sobreviene la gran Revolución Industrial y surgen nuevas técnicas, nuevos procesos, nuevos materiales y, como consecuencia de ello, hacen su aparición las fabricaciones en grandes series. Este nuevo método de fabricación además de abaratar costes por la mejora de productividad conseguida logra, por primera vez, que la oferta de productos que llega al mercado, además de poder hacerlo a precios más accesibles, supere a la demanda. Paralelamente, al consumidor se le brinda la oportunidad de poder elegir entre las diferentes posibilidades que se le presentan, a la hora comprar un determinado producto que satisfaga sus deseos y necesidades. La clave del triunfo ya no está en la capacidad de tener o producir sino en la capacidad de conseguir que el consumidor elija los productos de mi empresa en vez de los de mis competidores.

Con el tiempo será otro el problema que se le presente al empresario: el de consolidar ventas continuadas y conseguir la fidelidad del consumidor,

En el siglo XIX la industria textil creó en el Norte de Inglaterra un emporio de riqueza, los obreros acudían allí en masa, del mismo modo que hoy acuden a las industrias en expansión del sureste del país. Pero cuando los mercados de ultramar produjeron sus propias mercancías más baratas, las ventas decayeron y muchos fabricantes de tejidos que siguieron tercamente aferrados a una actividad que ya no era rentable acabaron cerrando sus empresas.

¿Está nuestro mercado en decadencia o en expansión?, ¿Está nuestra empresa declinando o expandiéndose con la rapidez media en el mercado nacional?, ¿Es su declive o expansión más rápido o más lento?, ¿Existen mercados alternativos?, ¿Cuáles?, ¿Cómo podemos penetrar en esos mercados alternativos?, etc.

Una pequeña empresa que fabricaba plumillas de acero se encontró con que su mercado entró en decadencia con la aparición y aceptación de los bolígrafos en el mercado. La empresa cambió de actividad y pasó a fabricar ruedas pivotantes para sillones, artículo cuyo mercado se encontraba en expansión. En este momento esa empresa está muy acreditada en su nuevo campo.

Generalizando y de acuerdo a la actual división internacional del trabajo podemos afirmar que los productos con un alto componente de mano de obra en su manufactura, con tecnologías maduras en su proceso (disponibles y conocidas por todos los países competidores) y carentes de un tamaño de empresa suficiente que les permita beneficiarse de las economías de escala, por sus costes, inexorablemente, acaban manufacturándose en países subdesarrollados (este es el caso de las industrias alicantinas del calzado, juguetes y textil entre otras). La única fórmula de supervivencia que les queda a estas empresas es la reconversión o el posicionamiento en el mercado, este último término lo aclaremos en el desarrollo de la pregunta siguiente.

3. ¿Cuál es la singularidad de su negocio? ¿En qué se diferencia su empresa de los millares de otras pequeñas empresas? Esta tercera pregunta tiene mucho que ver con la capacidad competitiva de las empresas.

Muchas firmas subsisten simplemente como subcontratistas trabajando para otras compañías. Tales firmas compiten entre sí principalmente en precios, aunque algunas se acreditan por la seguridad en el cumplimiento del plazo de entrega o por la calidad. Pero las empresas que sólo compiten en precio, máxime si esa competencia de precios es a la baja, deben ser inexorables en lo que se refiere a minimizar los costes.

La industria de la cuchillería se desarrolló como una actividad de pequeñas empresas, muchas de ellas con menos de 10 empleados. Algunas se fusionaron e hicieron amplio uso de la publicidad para establecer una marca para sus productos. Una compañía inglesa decidió hacer un esfuerzo supremo en el mercado de artículos baratos de acero inoxidable. Mediante la reducción de la gama, el trabajo por turnos y las modernas técnicas de gestión han podido competir en precios con los productos asiáticos. Muchos de sus anteriores competidores tuvieron que cesar en el negocio.

Si se es bastante competente y decidido se puede ganar la guerra de precios. Pero siempre existe el temor a la competencia extranjera, especialmente la de los países más subdesarrollados con salarios mucho más bajos o con subsidios ocultos.

La alternativa a la competencia despiadada en los precios es la de desarrollar un producto propio o una característica especial que distinga a nuestra empresa de sus competidoras. La diferencia puede ser real o tangible (diseño, mayor número de aplicaciones, proceso patentado, etc.) o imaginaria e intangible como una marca registrada. Se trata de crear una situación en la que el cliente nos compre

02

EL ENFOQUE ESTRATÉGICO Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de enfoque estratégico, engloba la función o tarea del análisis estratégico cuyo objeto es estudiar y analizar la evolución del mercado, identificar los binomios producto-mercado (concepto que se detallará en el punto 4.5. Identificación de las líneas de actividad actuales y/o potenciales y determinar las tecnologías, productos o servicios que van a dar respuesta a cada binomio.

El análisis estratégico debe ser capaz de proporcionar a la empresa información sobre qué atributos, servicios, prestaciones, utilidades, etc., le dotan de ventajas diferenciales, perceptibles y valoradas por los consumidores, para conseguir que el potencial consumidor se decida por la compra del producto de la empresa frente a los de su competencia.

Un buen análisis estratégico permite a la empresa elegir la estrategia para satisfacer las necesidades de su mercado de modo diferente y ventajoso, eligiendo también el grupo de consumidores que más lo valorarán y hacia los cuales dirigirá su oferta.

Complementariamente, la planificación estratégica persigue la conquista de los mercados existentes mediante una sucesión de actividades coherentemente organizadas.

Ambas tareas son complementarias en la empresa, como dice el proverbio chino:

“La teoría sin práctica es inútil, la práctica sin teoría peligrosa”

03

ESTRUCTURA Y ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS EMPRESAS

El esquema del proceso de elaboración de un plan estratégico transcurre por las siguientes etapas:

1. La primera de ellas es la etapa filosófica o de fijación de los grandes fines de la empresa.

Engloba los criterios y la filosofía de la dirección, consejo de administración y propiedad de la empresa, pasados y futuros.

El resultado debe ser un documento en el que se especifiquen los fines generales de la empresa

El documento resultante, debe ser revisado y reformulado anualmente, excepto en el caso de los puntos relativos a la misión, la visión y los principios de la empresa.

2. Posteriormente comienza una segunda etapa que llamaremos etapa analítica y que comprende las siguientes tareas:

ANÁLISIS INTERNO: Análisis de la organización, los recursos, los activos y los aspectos funcionales de la empresa (producto, dirección, finanzas, departamento comercial, activos de marketing, calidad, recursos humanos, etc.).

ANÁLISIS EXTERNO: Debe desvelar información sobre la Competencia actual, el nivel de Tecnología utilizada, en qué medida afecta la situación económica, la demografía y los valores sociales actuales a la empresa.

04

ETAPA FILOSÓFICA (DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS)

En esta primera fase o etapa filosófica del proceso de reflexión y planificación estratégica, ha de ser capaz de especificar los fines generales de la empresa que, en rasgos generales, responden a las siguientes cuestiones:

¿Qué empresa quiere tener? Líder, estable, pionera, innovadora, “copiadora”, discreta, de segunda fila, puntera...

¿Cuál es la meta o fin fundamental de su empresa? Rentabilidad, crecimiento, servicio social, volumen de facturación, dar empleo a la comunidad, etc.

¿Qué productos tiene o quiere tener y a qué mercados quiere servir? Diversificación, concentración, especialización, separación, complementación...

¿Qué criterios o políticas de gestión desea seguir? Comerciales, de producción, financieros, de personal, de orientación...

¿Qué meta/objetivo se propone alcanzar? % de incremento de facturación, % de cuota de mercado, % de rentabilidad sobre ventas, % de rentabilidad sobre activo...

¿Qué valores y principios quiere respetar? Responsabilidad social, mantenimiento del empleo, calidad, diversificación...

El principal objetivo que perseguimos desde el enfoque estratégico es adecuar a la empresa para afrontar el futuro con garantías de éxito, para lo cual, deberemos reflexionar constantemente sobre los siguientes conceptos clave y sus interrelaciones:

4.1 DEFINIR LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Toda empresa es una organización que tiene una Misión. No vale con decir que su fin, su misión, su propósito último es OBTENER EL MÁXIMO BENEFICIO, porque esa respuesta debe ser explicada: ¿a corto plazo?, ¿a costa de qué?, ¿consecución de beneficios estable en el tiempo?, ¿para quién esos beneficios?

El beneficio, no es el fin último, sino el medio de conseguir la Misión o propósito básico pretendido.

La Misión o el propósito básico debe ser expresado de forma breve en no más de tres líneas. No siempre es fácil ya que incluso dentro de la misma empresa no todos los socios o directivos tienen respuestas coincidentes.

En una PYME, quien define la Misión es el o los propietarios, pero sus colaboradores deben estar informados y deben compartir esa Misión.

El no conocer o no compartir la Misión del fundador, en ocasiones ha llevado a la ruptura de la empresa.

Un ejemplo de Misión de empresa puede ser el de Disney. Define como Misión, en su planificación Estratégica, “Hacer feliz a la gente”. A partir de aquí, en cualquier lugar, forma o negocios en el cual se pueda obtener un beneficio “haciendo feliz a la gente” podrá intervenir Disney.

Tener clara la Misión es fundamental para cualquier compañía.

Para facilitar la tarea de definir la Misión de la empresa, debemos preguntarnos: ¿Quiénes somos? ¿Para qué funciona esta empresa? ¿A quién se pretende beneficiar con la empresa? ¿Con qué tipo de resultado? ¿Cómo se mide ese resultado?

La misión debe expresarse, más que en función del producto a comercializar, en función del servicio que

prestamos o la necesidad que somos capaces de satisfacer. Además, conviene tener en cuenta que la misión debe reunir las siguientes características:

- Ser diferente de la de nuestra competencia
- Abrir puertas al futuro
- Ser motivadora

Como ejemplo de misión, es muy clarificadora la de Lladró que de manera muy sencilla pero enormemente atractiva y descriptiva, decía “Fabricamos sueños”.

Otro ejemplo de declaración: la misión de la prestigiosa consultora KPMG: “Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales.”

Intente ahora explicar cuál es la Misión, la razón de ser de su empresa, su propósito, su finalidad. Como ya se ha dicho, no debe olvidar que éste es su concepto de negocio. Debe hacerlo, pues, respondiéndose a las siguientes tres preguntas

1. ¿A quién queremos satisfacer?
2. ¿Qué necesidad pretendemos cubrir?
3. ¿Cómo y de qué modo lo vamos a hacer para ser percibidos como la mejor alternativa de suministro?

4.2 DESCRIBIR LA VISIÓN

A diferencia de la misión, que se centra en el pasado y el presente de la compañía, la Visión se centra en el futuro. En la práctica, muchas empresas las unen ofreciendo ambas perspectivas temporales.

La Visión es una posición de futuro que deseamos conseguir y define hacia dónde queremos ir.

Es importante que la organización conozca tanto su realidad actual como el futuro deseado. La fuerza que

nos debe conducir al cambio es la distancia entre nuestra situación real y la deseada.

La Visión es por tanto, el sueño a alcanzar por la empresa. Intenta visualizar el futuro y posicionar a la empresa en ese futuro.

Un ejemplo de visión puede ser el de Gas Natural: “ser un Grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.”

O la de la multinacional Ford que reza: “Nuestra visión: Convertirnos en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil. “

Intente plasmar cuál es la Visión, el futuro o el sueño a alcanzar por su empresa. Y no debe detenerle la ambición de esa Visión. Al fin y al cabo, los grandes logros de la Humanidad están contruidos sobre los sueños de personas como usted. Intente pues “soñar” su Visión respondiendo a las siguientes cuestiones:

1. ¿Hasta dónde me gustaría que llegara mi empresa?
2. ¿Cómo visualizo el éxito de mi empresa dentro de 10, 15 ó 20 años?
3. ¿Alcanzando qué posición futura me sentiría realizado con mi empresa?

4.3 DEFINIR LOS VALORES O PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

Los valores o principios consisten en la definición de los límites o líneas maestras de comportamiento que la empresa se marca a sí misma. Permiten enmarcar la actuación de la empresa en su

forma de operar en el entorno y suponen una serie de costumbres de actuación, preestablecidas de una forma más o menos consciente, pero que dejan su impronta en el exterior de la empresa, es decir, en el mundo que la rodea.

Los principios y valores se refieren a cuestiones tan dispares, pero a la vez tan relevantes como: forma de premiar el esfuerzo, compromiso con la calidad, la sociedad o el medioambiente, criterios prioritarios de actuación, etc.

Los valores consolidan una determinada cultura de empresa y condicionan la adopción de decisiones, la selección de las personas de la empresa, la promoción interna, etc. Son las reglas de juego, el pacto de convivencia interno y a la vez delimitan la frontera de actuación externa.

Son las creencias que aglutinan y consolidan al grupo directivo y deben ser asumidos por todo el personal, creando un estilo o forma de proceder de la organización acorde a estos principios

La forma de actuar y proceder de una empresa es consecuencia de los valores de sus dirigentes. Éstos deben ser asumidos por toda la organización para desarrollar así la denominada “cultura” de empresa que, en definitiva, es una manera de proceder de manera coherente con los valores establecidos.

Un buen modelo que nos puede servir de ejemplo es el de Declaración de los valores de KPMG:

- Lideramos con el ejemplo
- Trabajamos en equipo
- Respetamos a la persona
- Analizamos los hechos y brindamos nuestra opinión
- Nos comunicamos abierta y honestamente
- Nos comprometemos con la comunidad
- Ante todo, actuamos con integridad

4.4 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Si la definición de la Misión es un acto de voluntad, la determinación de los Objetivos estratégicos depende de influencias directas y complejas que hacen preciso optar entre opciones contrapuestas, en función de nuestro planteamiento sobre cómo queremos desarrollar o alcanzar la Misión definida:

La diferencia entre la Misión y los Objetivos es que éstos deben ser operativos, cuantificados o no, para que puedan servir de soporte a los planes de actuación o planes operativos de cada departamento dentro de la empresa.

A veces los planes de cada área o departamento de la empresa pueden ser contradictorios puesto que cada uno de ellos tiene una visión especializada del negocio. Debe ser, por tanto la dirección quien arbitre el equilibrio y quien establezca la trayectoria a seguir.

Al menos deben existir objetivos en las diferentes áreas de la empresa: producción, financiera, personal y marketing.

Por último, no olvidemos **tres reflexiones básicas**

- Los objetivos deben ceñirse a dos o tres puntos clave en las diferentes áreas que sean esenciales
- El horizonte temporal de los objetivos debe ser el mismo
- Los objetivos debe ser:

COHERENTES entre sí, es decir que no deben ser contradictorios unos con otros.

COMPATIBLES con la Misión y con la estrategia de la empresa.

ALCANZABLES con los reprojectos de que dispone o puede disponer la empresa.

Los objetivos son un elemento clave para que la empresa cumpla su Misión.

Antes de actuar es necesario, primero determinar los objetivos que se pretenden lograr: **¿hacia dónde vamos?**, para luego establecer la estrategia que nos permitirá alcanzar los objetivos **¿cómo vamos a llegar?**

Los objetivos y las estrategias vienen a ser como los hitos (objetivos) que permiten trazar el camino (estrategia) para alcanzar la meta o Visión que se ha propuesto conseguir la empresa, partiendo de su situación actual.

Si no se establecen los objetivos y las estrategias para su consecución, la empresa puede acabar atrapada en un mar de indecisiones, con las consiguientes pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzos.

En la línea de este razonamiento, podemos citar a Mager (1973):

“Si no sabemos a dónde queremos ir, podemos estar en otra parte y, además, no saberlo.”

De ahí la importancia de señalar el objetivo final o meta, la estrategia o estrategias que nos conduzca hasta ella y los objetivos intermedios que nos van a guiar en el seguimiento/ejecución de esa estrategia

Los objetivos deben ser cuantificados y medibles y deben cumplir los siguientes criterios:

- Coherentes con la Visión y principios de la empresa
- Orientados hacia resultados específicos y cuantificables
- Realistas y alcanzables
- Claros y fáciles de entender
- Medibles
- Aceptables para todos los involucrados en su consecución
- Flexibles
- Coherentes entre sí
- Retadores

Si la empresa desarrolla actividades diferentes, su análisis simultáneo impediría un correcto enfoque, por lo tanto, hay que elegir qué actividad o actividades van a ser objeto de análisis y planificación. La esencia del análisis y reflexión estratégica se basa en poder centrar la atención en una sola actividad o unidad de negocio para poder descubrir sus condiciones competitivas. Si consideramos todas las actividades de la empresa a la vez, estamos promediando entre todas y nos alejamos de la rigurosidad del análisis.

Si tenemos intención de analizar todas las actividades de la empresa en términos de Unidad Estratégica de Negocio deberemos repetir el proceso de reflexión sobre todas y cada una de las que queramos analizar.

Para ayudar a identificar estas UEN, podemos tener en cuenta que deben reunir las siguientes características:

- a) Que dichas actividades podrían ser objeto de una entidad organizativa propia e independiente con capacidad de dirección única.
- b) Que tengan un mismo grupo de competidores.
- c) Cuya tecnología de fabricación sea parecida o igual.
- d) Que se dirijan a un conjunto relativamente homogéneo de clientes, o satisfagan necesidades similares.

Una vez determinada la cartera de actividades o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de la empresa hay que pasar a estudiarlas y evaluarlas para determinar su condición en el mercado.

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO							
MERCADO CLIENTE							
PRODUCTOS SERVICIOS							

05 ETAPA ANALÍTICA

Después de la definición de la esencia de la empresa, realizada en la etapa filosófica anterior y de la elección de la actividad (UEN) o actividades a analizar, hemos llegado al punto en el que es preciso realizar una profunda reflexión sobre cuál es la realidad actual del negocio y cuáles sus perspectivas o potencialidades futuras.

El análisis estratégico contempla para la reflexión dos tipos de escenarios y desde dos perspectivas distintas.

Los escenarios a analizar son:

- El momento actual en el que la empresa se encuentra, con sus características propias y del entorno en el que opera.

Este análisis trata de explicar cuál es la situación actual que vive nuestra empresa. Es como una “foto fija” de cuáles son las características del negocio y las circunstancias del entorno en el que se ve inmerso.

- El segundo escenario, es un escenario dinámico. Responde a la necesidad de prever cómo va a ser el mercado futuro y qué opciones tienen nuestra empresa de triunfar en él.

En esta segunda parte del análisis ya no nos vale con conocer nuestra empresa y su entorno, sino que exige un ejercicio de anticipación sobre lo que va a ser el futuro, un esfuerzo de proyección, imprescindible para poder definir nuestra estrategia encaminada a conseguir nuestra Visión o sueño.

Sus siglas corresponden a los conceptos de: Debilidad, Amenaza, Fortaleza y Oportunidad.

Los conceptos que componen esta metodología de análisis son:

CONCEPTO	SIGNIFICADO
DEBILIDADES	<p>Son aquellos estrangulamientos que mientras no se supriman coartan el aprovechamiento de algunas oportunidades que ofrece el mercado. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal poco cualificado • Sistema directivo autoritario • Maquinaria obsoleta • Capacidad de producción saturada
FORTALEZAS	<p>Todo aquello que pueda representar un liderazgo en el entorno exterior de la empresa, representado por personas, acontecimientos, productos, organización, etc... Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una buena red de distribución • Marca conocida por el mercado y bien valorada • Una patente de un producto de éxito • Flexibilidad
AMENAZAS	<p>Son todos los sucesos del entorno exterior a la empresa que han de ser previstos y que pueden ser un gran obstáculo para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Endurecimiento de la competencia internacional • Subida de los tipos de interés • Debilidad de la demanda • Incremento del coste de las materias primas
OPORTUNIDADES	<p>Aquellas ocasiones externas, que si es posible que puedan realizarse, proporcionarán ventajas apreciables. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rebaja de aranceles a nivel mundial • Fortaleza del euro • Enriquecimiento de nuevos países emergentes • Debilidad de las empresas líderes del sector

La importancia de la cadena de valor en esta fase del análisis interno radica en el hecho de que aporta factores al proceso de reflexión para determinar cuales son los activos positivos de la empresa y, por contra que aspectos debe mejorar.

Seleccionada la UEN (o varias UEN) que va a ser objeto de nuestro análisis, desde la perspectiva interna, se toman en consideración las capacidades y los recursos actuales que tiene la empresa respecto de la UEN seleccionada.

Este análisis nos va a permitir conocer el qué, cómo y el porqué de la estructura con la que cuenta la empresa, lo que condicionará las decisiones a adoptar.

Debe servir para determinar las áreas en las que la empresa puede ser más eficaz y en las que tiene más que perder.

Es muy importante realizarla con la mayor objetividad posible, sin pretender tapar los errores y carencias ni resaltar los aciertos.

El análisis se centra en aspectos relativos a cada una de las áreas funcionales de la empresa, por lo tanto deberemos tener en cuenta diferentes factores pertenecientes a cada una de las áreas de la empresa, organización, recursos humanos, marketing, administración, producción, etc.

Para hacer un correcto análisis, debe reflexionar sobre si los siguientes factores en su empresa son positivos o negativos y qué peso puede llegar a desempeñar en el mercado el hecho de que lo sean:

1. POLÍTICA DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ¿Son objetivos razonables?
- ¿Participan todos los responsables en su elaboración?
- ¿Existe un sistema que permiten su control y medición periódica?
- ¿Son revisados periódicamente y analizadas las desviaciones?

- ¿Son consecuentes con los recursos disponibles?
- ¿Se comunican a las personas implicadas?

2. ORGANIZACIÓN

- ¿Existe un buen nivel de comunicación y trabajo?
- ¿Se implica a los responsables en el cambio?
- ¿La organización admite la critica constructiva?
- ¿Cómo calificaría el estilo directivo?
- ¿Está bien dimensionada la estructura?
- ¿Existen problemas de organización?
- ¿Cuál es el nivel de motivación del personal?
- ¿Hay claramente definida una Cultura de empresa?
- ¿Qué capacidades y habilidades tienen los directivos de la empresa?
- ¿Existe capacidad y hábito de obtener colaboración externa?
- ¿Está bien resuelta la comunicación externa?
- ¿Cómo calificaría la política de personal?
- ¿Cuál es el Clima social dentro de su empresa?
- ¿Su empresa es una organización flexible?
- ¿Existen estructuras de poder informales?

3. POLÍTICA DE MARKETING

- ¿Existe un Sistema información mercado?
- ¿Están definidos unos criterios claros al trabajar con la distribución comercial?
- ¿Se tienen en cuenta los objetivos de la distribución?

4. PRODUCTO

- ¿Han sido bien definidos los segmentos de mercado y se conocen las características de los segmentos?
- ¿Se conoce la oferta de productos de la competencia y su posicionamiento?
- ¿Se revisa periódicamente el posicionamiento de la empresa?

5. PRECIOS

- ¿Se tienen en cuenta los precios de la competencia?
- ¿La política de precios está relacionada con otras políticas comerciales?

6. DISTRIBUCIÓN

- ¿Existe compenetración y entendimiento con el canal de distribución?
- ¿Se conocen todas las alternativas de distribución del sector?

7. PUBLICIDAD

- ¿Existe una política de comunicación externa?

8. COMPETIDORES

- Se tiene claro que mueve a los competidores y lo que hacen
- Se conocen los puntos fuertes y débiles de la competencia
- Se conoce a la competencia

9. GESTIÓN INTERNA

- Evalúe el sistema de Administración y control de la empresa
- ¿Existen mecanismos suficientes para un adecuado control de gestión?
- ¿Cómo se realiza el Tratamiento de la información interna?
- Evalúe el funcionamiento de la Gestión financiera
- ¿Tiene su empresa suficiente capacidad Financiera o puede conseguir financiación interna?
- ¿Cómo son los márgenes y la rentabilidad de su empresa?
- ¿Existe un área de calidad?
- ¿Existe un departamento de Innovación (I+D+i)?
- ¿Cuál es el nivel de la Tecnología empleada?
- ¿Está bien organizada el área de producción?
- Evalúe el proceso de compras y acopios
- ¿Controlan bien los Costes de la empresa?
- Puntúe cuál es el nivel de las áreas de Almacén y expediciones

10. VENTAS

- ¿Cuál es la evolución de ventas de la empresa?
- ¿Se conocen a los clientes principales y secundarios: ABC de clientes?

11. ATENCIÓN AL CLIENTE

- ¿Se potencia mantener el nivel de calidad en las entregas?
- ¿Cómo valoraría nivel de Calidad de servicio al cliente?

Tenga en cuenta que la valoración de cada uno de estos factores debe hacerla desde el enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Ahora sólo queda analizar las capacidades de su empresa.

A través de este proceso de análisis interno determinará las DEBILIDADES y FORTALEZAS de su empresa.

5.1.2 ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Es evidente que la empresa no es un ente hermético, sino que su existencia depende de todos los factores y circunstancias que la rodean.

El entorno más próximo a la empresa está constituido por el mercado en el que opera. Lógicamente el papel de las empresas competidoras, el volumen de la demanda del mercado, las exigencias de los clientes, el comportamiento de los proveedores, etc. van a determinar la capacidad de maniobra de la empresa.

Pero más allá de este entorno inmediato, también el entorno general afecta de manera muy importante a las empresas. Pensemos si no, cómo se ven afectadas todas las compañías por la situación de la economía de un determinado país o región; o cómo le afectan las leyes en su día a día: normas tributarias, laborales, mercantiles, medioambientales, etc.; cómo le afectan los avances tecnológicos; cómo le afectan las decisiones políticas: el Euro, incorporación de China a la OMC, ampliación de la UE, etc.; o, simplemente, cómo le afectan los cambios culturales y sociales de la población: incremento de las aspiraciones de

mejora de la calidad de vida, aumento de la esperanza de vida, “democratización” del turismo de viajes, etc.

Todas estas cuestiones deben obligarnos a reflexionar, porque su impacto en la empresa puede ser muy relevante y debemos estar atentos para saber cómo reaccionar ante este tipo de circunstancias y, desde luego, conocer cómo afectan y pueden afectar en el futuro a nuestra empresa.

5.1.2.1 ANÁLISIS DE MERCADO

Es evidente que la empresa no es un ente hermético, Comenzamos por el análisis de los factores externos más próximos a la empresa, los que constituyen las características del mercado.

A continuación tiene una guía que pueda facilitarle su proceso de reflexión.

De cada uno de los siguientes factores referentes al mercado, debe usted señalar cuál es el comportamiento en su sector de actividad y cómo afecta a su empresa. Recuerde que hay que considerar como marco estratégico la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) elegida.

Factor 1: Tamaño del mercado:

Definir cuál es el volumen potencial total del mercado, saber si está en retroceso, si crece o decrece, si está o no maduro, qué factores limitan su crecimiento, etc. es vital para la existencia y el éxito de la empresa.

Factor 2: Estructura de mercado:

También es preciso tener en consideración si nuestro mercado es un mercado sencillo o complejo en función del número de canales, si existe en él un líder claro, si existen barreras de salida, hay muchos intermediarios entre fabricante y cliente, aparecen nuevos canales.

Factor 3: Evolución de mercado:

Es muy importante conocer cuál es la tasa de

crecimiento del mercado, si es previsible que haya cambios en la tasa de crecimiento de la demanda o no, etc.

Factor 4: Cuota de mercado relativa:

Lo importante de la cuota de mercado no es sólo su tamaño, sino su rentabilidad y “protección”. Parece obvio que lo más importante de tener una buena cuota de mercado es su dimensión y es cierto pero no es suficiente. En ocasiones dentro de un mismo mercado, empresas que no tienen la cuota más grande, acceden a un tipo de comprador que les permite trabajar con un mejor margen y por lo tanto su rentabilidad puede compensar una menor cuota. Por contra, existen empresas líderes en cuota que lo son en base a su bajo precio de venta, por lo que su rentabilidad es menor y pueden llegar a vivir en la trampa de tener mantener el liderazgo por precio.

Por otro lado, es también relevante saber si la cuota de mercado se sostiene sobre cimientos sólidos o no, por ejemplo una cuota que se sostiene por su ámbito territorial, hoy en el mundo globalizado no es una protección demasiado sólida.

Factor 5: Segmentación de mercado:

Un mercado no es una realidad homogénea; no todos los consumidores tienen los mismos perfiles ni responden a las mismas motivaciones o estímulos.

Es vital en este caso, saber si existen o no diversos tipos de clientes agrupados en distintos segmentos, si son claros o no sus perfiles y si los tenemos identificados.

¿Conocemos cuál es el factor de compra dominante en cada grupo de consumidores o segmento? ¿Hemos procedido a diferenciar el producto y segmentar el mercado?

Factor 6: Apertura del mercado al exterior. Internacionalización:

En un mercado globalizado como el actual, es preciso conocer si la actuación en nuestro mercado de referencia se ve solo afectada por la existencia de competidores locales o nacionales, ya conocidos, o es

posible que sea una competencia venida e cualquier país del mundo.

Factor 7: Clima competitivo:

El clima competitivo de un determinado sector/ mercado, depende tanto del número de competidores que en él existen y de su cuota relativa de mercado, como de sus posibilidades de diferenciación y su facilidad de entrada y salida en el sector, de su capacidad de ofertar nuevos productos, de su capacidad de innovar y de incorporar nuevas tecnologías.

Factor 8: Proveedores:

Para su trabajo diario, la empresa depende de los suministros y servicios de numerosos proveedores. Tener una buena relación y aseguramiento en las compras es un factor importante a tener en cuenta. Cuantos menos sean y mayor poder tengan más difíciles son.

Factor 9: Canales de distribución:

Lo más importante para una empresa y para el sector en el que se desarrolla su actividad es llegar al usuario/consumidor final. Sin esto no existe mercado. Para ello el papel que desempeñan los canales de distribución es fundamental, pero ante las posibilidades de distribución, debemos conocer si nuestro acceso, en nuestra línea de actividad, se hace directa o indirectamente y en cada caso cuáles son las ventajas o inconvenientes que supone cada canal.

Factor 10: Clientes:

El cliente es el activo más importante de una empresa. Cada sector de actividad tiene un tipo de cliente distinto y, pese a su disparidad y características, es necesario conocer bien y hacer una buena valoración de los clientes de su empresa.

Cuál es su tipología, su tamaño, su peso en la empresa, su lealtad, sus motivos de compra...; son elementos necesarios a tener en cuenta para poder reflexionar sobre la mejor manera de conservarlos y hacerlos crecer.

Factor 11: Enfoque de mercado:

Para poder comprender el entorno del mercado es necesario mantener una actitud de enfoque hacia él. Es decir, hemos de mantener siempre despierta la atención de la empresa para poder captar la evolución del mercado, del entorno y comprenderlo para poder reaccionar ante sus circunstancias de la forma más ágil y adecuada.

Este estado de “escucha activa” permanente, como si de una antena se tratara es lo que denominamos enfoque de mercado.

5.1.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GLOBAL

No sólo el entorno más próximo a la empresa, el mercado, va a influir sobre la empresa. También las circunstancias y características del entorno global van a tener un peso decisivo en la supervivencia y éxito de nuestra actividad.

Vamos a analizar estos factores externos, menos próximos al día a día de la empresa y por tanto quizás más difíciles de tener en consideración, aunque no por ello con menor relevancia.

Piénsese si no en los cambios producidos en los últimos años por la “globalización” en el mundo de los negocios y cómo han afectado decisivamente a la mayor parte de nuestros sectores empresariales.

El empresario de éxito sabe interpretar las señales de lo que está más allá del mercado. Hay que aprender a reconocer las oportunidades o amenazas más allá de nuestra actividad antes de que estén demasiado cerca y no exista posibilidad de actuación.

Podemos clasificar los elementos que afectan a la empresa desde esta perspectiva global o macro, dentro de varios grupos de factores:

- Socio-culturales
- Económicos
- ¿Tecnológicos

- Jurídicos y Político-legales

¿Cuáles son estos elementos del entorno que pueden afectar a la vida de la empresa?

Pues como ya es habitual en esta Guía, vamos a sugerirle una serie de factores genéricos.

Sin embargo va a ser necesario contar con su participación para añadir a esta reflexión, aquéllos factores más relevantes que usted considere oportuno.

El primer paso que le sugerimos, por tanto es: repase estos factores del entorno y elimine o añada los que le parecen más importantes para continuar su análisis:

Factores jurídicos y políticos.

- Cambios en los equipos de gobierno
- Cambios en la legislación
- Posible reducción de ayudas públicas a la inversión
- Regulación del mercado
- Transferencias entre los organismos públicos de decisión del poder de decidir
- Liberalización de los intercambios comerciales a nivel mundial
- Crisis del equilibrio mundial de fuerzas

Factores económicos.

- Evolución de los tipos de interés
- Disponibilidades de crédito
- Evolución del tipo de cambio euro/dólar
- Evolución de la inflación
- Política de convergencia europea y normativa de armonización en la UEM
- Globalización de los mercados
- Intensificación de la competencia de países del Este y en vías de desarrollo
- Posibles modificaciones en la legislación fiscal y sobre seguridad social
- Cambios en los Programas de ayudas a PYMES
- Ampliación de la Unión Europea a 25 países

- Enfriamiento de las economías de los países europeos
- Concentración de mercado en la UE

Cambio Tecnológico.

- Evolución de los productos o servicios, aparición de productos sustitutivos
- Cambios en los procesos de ejecución
- Evolución de los procesos de distribución y comercialización
- Innovaciones y cambios en los equipos e instalaciones productivas
- Escasez o modificaciones en las materias primas y componentes en el proceso productivo
- Necesidades de cualificación en el personal empleado
- Impacto de las Tecnologías de la Comunicación, en el mundo de los negocios
- Necesidad de innovar para mantener la competitividad en el mercado

Ahora bien, de todos factores, cómo vayan a afectar a nuestra empresa cada uno de ellos depende de tres cuestiones:

1. El impacto que vaya a causar sobre la rentabilidad de la empresa y si éste va a ser positivo o negativo.
2. La probabilidad de que ocurra o no el hecho en cuestión.
3. El tiempo o plazo en el que, previsiblemente, va a ocurrir.

5.1.2.3 ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

Para el segundo nivel de análisis del entorno sectorial, se utiliza el modelo desarrollado por Michael Porter (PORTER, 1982) que integra cinco fuerzas competitivas.

Este modelo de análisis nos va a permitir comprobar la situación, no ya de la empresa como ente individual

Fuerza 2: Análisis de la posición de fuerza ante los Proveedores.

Una segunda fuerza a la que se ve sometido el sector de actividad es la presión generada por los proveedores que actúan en ese sector. Cada proveedor es una empresa que también persigue maximizar sus beneficios y perdurar en el tiempo, por lo que su fuerza señalando las condiciones de su servicio va a ser un elemento importante de presión para las empresas del sector.

Los proveedores pueden erosionar la rentabilidad de la empresa aumentando el precio de sus productos.

El proveedor adquiere este poder cuando:

1. Los proveedores son menos numerosos que los clientes
2. Los productos no son fácilmente sustituibles
3. La empresa no es un cliente importante
4. El producto es un medio de producción importante
5. Los productos están bien diferenciados
6. El coste de cambio de proveedor es alto

Los proveedores pueden llegar a ser competidores mediante una integración vertical hacia abajo.

Fuerza 3: Análisis de la posición de fuerza ante los Clientes.

Al igual que cuando hablábamos de los proveedores, también los clientes persiguen maximizar sus beneficios y perdurar en el tiempo.

En determinadas circunstancias los clientes pudieran ejercer una fuerte capacidad de negociación frente a la empresa. Esta debilidad de la empresa se produce cuando:

1. Un número pequeño de clientes realiza una cantidad de compra muy importante
2. Los productos comprados por el cliente representan una parte muy importante de sus compras o del coste de las mismas
3. Los productos están poco o nada diferenciados

4. Los beneficios obtenidos por el cliente son reducidos. No debemos olvidar que el cliente va a intentar por todos los medios conseguir mejores condiciones.

5. Los clientes pueden llegar a constituirse como competidores mediante un proceso de integración vertical hacia arriba.

6. El producto vendido no tiene impacto en la calidad o en los costes del producto del cliente.

En cualquier de estas situaciones la empresa se encuentra a merced de sus clientes.

Fuerza 4: Análisis de las amenazas de Nuevos Competidores.

Además de las tres fuerzas conocidas hasta ahora, también en un determinado sector es posible notar la presión de otras empresas que pudieran pensar que les merece la pena entrar en él y competir con las empresas actuales por su conquista. Normalmente esto podemos verlo en sectores que resultan muy atractivos por su relación coste/beneficio y cuyas barreras de entrada son poco elevadas. La posible entrada de nuevos competidores afecta a las condiciones competitivas de un sector determinado.

Existen diferentes tipos de Barreras de Entrada que, como su nombre indica, dificultan la introducción en un determinado mercado. Por ejemplo:

1. Economías de Escala.

Si conseguimos crear Economías de Escala dificultaremos el posicionamiento en nuestro mercado de competidores que no puedan conseguirlas y, por lo tanto, renuncien a entrar en este mercado al no poder competir en precios, debido a sus costes, más elevados.

2. Diferenciación de Productos.

Un buen producto crea una Barrera de Entrada ya que obliga a los competidores a realizar grandes inversiones para vencer la fidelidad de marca.

3. Requisitos de Capital.

La necesidad de fuertes cantidades de capital para entrar en un mercado es una Barrera de Entrada. Cuánto mayor sea la inversión necesaria, mayor será la Barrera y consecuentemente mayores serán las dificultades de Entrada de nuevos competidores.

4. Acceso y Control de los Canales de Distribución.

Se puede crear una Barrera de Entrada controlando los Canales. Las nuevas empresas que deseen entrar en nuestro mercado necesitan acceder a estos Canales. En la medida en la que seamos capaz de ejercer un control o presión sobre éstos, dispondremos de una Barrera mayor o menor.

5. Otras.

En cada sector nos podemos encontrar con Barreras de Entradas características del mismo, como, por ejemplo: Tecnología, Acceso a Materias Primas, Ubicación privilegiada, Relación con los Gobiernos, Experiencia, Poder de control sobre los legisladores, Relaciones con la banca, Relaciones con los Medios de Comunicación, Etc.

Fuerza 5: Análisis de la Amenaza de Nuevos Productos Sustitutivos.

También otros productos aunque actualmente no estén presentes en el sector de actividad de la empresa, pueden afectar el equilibrio de fuerzas competitivas. Se trata de productos que hoy aún no han irrumpido en el mercado, o sencillamente que aún no existen, pero que pudieran incorporarse en el futuro. Piénsese, a modo de ejemplo, en los productos plásticos que han sustituido a una gran parte de productos metálicos, o en la fotografía digital, que prácticamente ha eliminado a la película sensible.

Un producto sustitutivo será aquel que desempeña la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que está basado en una tecnología diferente. Suponen una amenaza cuando las tecnologías disponibles permiten el desarrollo de nuevos

productos con una relación coste/beneficio menor que el existente.

Esta situación no es inicialmente controlable por la empresa ya que las tecnologías alternativas pueden estar alejadas de su entorno. La solución consistirá en la vigilancia permanente de la evolución tecnológica.

Fuerza 6: Análisis de la Influencia de los Poderes Públicos.

Añadimos al inicio de este punto esta sexta fuerza, con el reconocimiento de la evidente presión que las normas dictadas por los poderes públicos pueden ejercer en el juego competitivo de un determinado sector. Pensemos sin ir más lejos en la normativa sobre recogida y reciclaje de envases y embalajes.

5.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Analizar nuestra competencia y cuál es la fuerza relativa de cada uno de nuestros competidores más directos nos permite obtener una información muy importante para evaluar nuestra capacidad competitiva, actual y futura.

El objetivo del análisis de la competencia es contrastar las posiciones y factores a las que hemos de estar muy atentos para mantenernos en la lucha competitiva por el mercado al que atendemos.

De esta manera podemos detectar si nuestra posición nos permite disfrutar de una situación más ventajosa, o, por el contrario, si deberíamos dar un giro a nuestra situación actual y adoptar alguna decisión o cambio de actitud.

Para realizar este examen de nuestros competidores le proporcionamos una guía en la que, respecto de los factores que se señalan, debe señalar si la posición relativa de cada uno de los competidores tomados en consideración es mejor o peor que la posición de nuestra empresa.

ANÁLISIS DE POSICIÓN COMPETITIVA

Los factores que vamos a analizar se refieren a diferentes ámbitos de la empresa:

- Marketing comercial
- Producción
- Administración
- Tecnología

El primer paso es elegir el nombre de los competidores más directos de su empresa y a continuación evaluar la posición relativa que ocupa su empresa con

respecto a cada uno de ellos para cada uno de los factores a considerar.

La tabla, con la lista de los factores a analizar podría tener una estructura similar a la siguiente:

En ella, basta con puntuar para cada uno de los principales competidores si su posición es peor, igual o mejor que la de su empresa, con respecto a cada uno de los factores.

COMPETIDOR	1	2	3	4	5
ÁMBITO DE MARKETING					
Cuota de mercado					
Calidad del producto					
Amplitud de la distribución					
Tamaño del equipo de ventas					
Calidad de los vendedores					
Nivel de formación en ventas					
Apoyo a la venta					
Precio					
Capital clientes					
Presupuestos de publicidad					
Eficacia de la publicidad					
Base de datos de marketing					
Nivel de los stocks					
Rapidez de entrega					
Apoyo a la distribución					
Nivel de los márgenes					
Tasa de crecimiento del mercado					
Servicio a clientes					
Precisión de la segmentación					
Nivel de satisfacción de los clientes					
Amplitud de la gama de productos					

COMPETIDOR	1	2	3	4	5
ÁMBITO DE LA TECNOLOGÍA					
Edad de la tecnología					
Edad del procedimiento tecnológico					
Capacidad de ingeniería					
Patentes sobre productos					
Patentes sobre procedimientos					
Talento de I+D					
Gestión de I+D					
Nivel de gasto en I+D					
Realizaciones en I+D					

5.3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

El cliente es quien determina el mercado y crea las reglas de comportamiento en él. Ahora bien, estas reglas y condiciones que los clientes ponen son variables y distintas según épocas y según mercados.

Conocer cuáles son las prioridades del cliente es mucho más que comprender sus necesidades.

Factores muy distintos motivan que un determinado tipo de cliente se decante por una opción, en lugar de por otra, para satisfacer una misma necesidad y ello tiene que ver unas veces con la relación calidad/precio, otras con el valor de la tecnología incorporada o con la proximidad al vendedor.

Conocer, por tanto, el comportamiento ante cada uno de los factores y la valoración que cada tipo de cliente hace de cada factor de compra es un ejercicio imprescindible para la empresa que quiere disfrutar de una ventaja sobre sus competidoras y anticiparse a las oportunidades nuevas que aparezcan en el mercado.

Para analizar los factores y razones de compra de su cliente y su evolución futura, podemos considerar la selección de **6 factores** actuales de compra de nuestros clientes de entre las alternativas que se adjuntan a continuación. Una vez marcados reflexione sobre su previsión de cuáles van a ser esos factores dentro de 2/3 años.

De la comparativa entre la situación actual y la previsión de futuro, se extraen conclusiones vitales para el futuro de la empresa.

Los factores a considerar tienen relación con la motivación que impulsa a nuestros clientes a comprar nuestros productos.

En la medida en que estos factores los conozcamos y seamos capaces de satisfacerlos, nuestra posición ante el cliente es buena, pero ¡cuidado!, no podemos confiarnos, quizás la evolución del mercado y la madurez del cliente esté provocando cambios en sus razones de compra a los que no estemos tan bien adaptados.

En este sentido, esos posibles cambios, van a suponer una amenaza o quizás una oportunidad para nuestra empresa.

Los factores a considerar son:

- **Relación Precio/calidad:** los estándares de calidad cambian con el tiempo y el cliente se hace cada vez más exigente, pero claro siempre a un precio que le parezca razonable en función de la mejora incorporada
- **Volumen de descuentos:** ¿compra nuestro cliente por el precio final o compra por la bonificación que le presenta la oferta como una mejor oportunidad?
- **Imagen de empresa:** muchas veces los clientes comprenden no por el producto en sí, sino por la credibilidad que le da la empresa que los fabrica o comercializa
- **Marca de producto:** la marca es uno de los activos más importantes en la mente del cliente. ¿nuestros clientes son marquistas o no?
- **Plazos de entrega:** en ocasiones lo que más valora el cliente es la rapidez en la entrega y el servicio
- **Fiabilidad/puntualidad entrega:** los clientes pueden valorar no los plazos de entrega sino el cumplimiento de las fechas de entrega
- **Proximidad al proveedor:** en determinados sectores/mercados lo que más valora el cliente es la cercanía física al proveedor, para poder entablar una relación de cooperación más estrecha
- **Calidad del producto:** independientemente de su precio y otros condicionantes en este caso el cliente exige de manera inexcusable el cumplimiento de determinados parámetros de calidad
- **Gama de producto:** los clientes también necesitan optimizar sus operaciones de abastecimiento y en muchas ocasiones valoran mucho más que el proveedor pueda ofrecer todo

el abanico de productos que necesita en una misma gama

- **Servicios complementarios:** hay veces que los clientes valoran servicios que van más allá del producto en sí, como por ejemplo: reparaciones y componentes, atención postventa, formación técnica, etc
- **Atención/servicio al cliente:** la calidad de servicio de atención al cliente en muchas ocasiones es un factor definitivo para conseguir cerrar la venta
- **Financiación:** puede ocurrir que la diferencia ante el cliente la determine la facilidad de pagar la compra
- **Presión de las visitas comerciales:** en otros sectores maduros es el contacto continuado con los vendedores de una empresa el argumento definitivo para que el cliente se decante por nuestra oferta
- **Presión de actividades de promoción:** en otras ocasiones solo la presión de la publicidad o de las ofertas comerciales con ventajas, consiguen inclinar la balanza hacia los productos o servicios de la empresa
- **Fiabilidad de la empresa:** un importante argumento de venta es la “fama” de sería que tiene la empresa, en el sentido de que solo por actuar o vender determinado producto o servicio la empresa “x”, este ya debe ser bueno
- **Seriedad de cumplimiento de los compromisos:** las empresas en las que los clientes tienen la seguridad suficiente como para depositar su confianza también alcanzan una posición favorable ante los criterios de compra de los clientes
- **Contacto personal:** a veces el elemento determinante de la compra proviene del contacto

personalizado. El cliente valora que no se le considere uno más sino alguien especial

- **Adopción de acuerdos a largo plazo:** existen clientes que exigen compromisos para mantenerse durante largos periodos de abastecimiento
- **Capacidad de atención de volumen:** en otras ocasiones lo que los clientes necesitan es grandes volúmenes de producto y solo eligen a las empresas que más cantidad pueden ofrecer
- **Fidelidad a la empresa:** en otras ocasiones el criterio de compra del cliente pasa por algo que va más allá de razones objetivas y que hace que el cliente sea fiel a la empresa por multitud de razones distintas, pero que no estaría dispuesto a cambiar

5.4 EXPLOTACIÓN DEL DAFO

Los resultados de los análisis externo e interno de los apartados anteriores, identifican las oportunidades y amenazas que presenta para la empresa el entorno y los puntos fuertes y débiles de la empresa que debe tener en cuenta para poder cumplir sus objetivos.

Pero el análisis interno y externo, como ya ha quedado señalado en etapas anteriores, no pretende obtener conclusiones, sino que únicamente busca identificar los factores que afectan a la empresa.

Hasta ahora, en el proceso de análisis seguido se han identificado estos factores y anotado las ideas u observaciones que nos sugería la reflexión sobre ellos. Pero, digámoslo así, de una manera plana.

Concluidas estas etapas de análisis, ya podemos comenzar a dar forma a los planteamientos estratégicos. Lo importante de un buen análisis, como el realizado hasta ahora, es tener claras las fortalezas de nuestra empresa que nos van a permitir aprovechar las oportunidades del entorno y evitar las amenazas; así como conocer nuestras debilidades para intentar paliarlas ante las situaciones de amenaza y peligro, aunque probablemente no nos faciliten el aprovechamiento de las oportunidades, por lo que deberemos empeñarnos en reducirlas.

Este ejercicio se conoce como explotación del DAFO y consiste precisamente en una técnica para sacar el mayor partido posible al resultado del análisis interno y externo.

La explotación del DAFO, parte de una idea tan potente como sencilla. Consiste analizar los factores resultantes del análisis interno (puntos FUERTES y DÉBILES de la empresa) de manera cruzada con los factores resultantes del análisis externo (OPORTUNIDADES y AMENAZAS)

La idea de explotación del DAFO es muy simple: Vamos a verlo con un ejemplo. Partamos de la siguiente tabla que puede ser el resultado de un análisis DAFO de una empresa:

DAFO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Personal poco cualificado • Sistema directivo autoritario • Maquinaria obsoleta • Capacidad de producción saturada 	<ul style="list-style-type: none"> • Endurecimiento de la competencia internacional • Subida de los tipos de interés • Debilidad de la demanda • Incremento del coste de las materias primas
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Una buena red de distribución • Marca conocida por el mercado y bien valorada • Una patente de un producto de éxito • Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Rebaja de aranceles a nivel mundial • Fortaleza del euro • Enriquecimiento de nuevos países emergentes • Debilidad de las empresas líderes del sector

o con la existencia de un contrato en exclusiva, etc. Esos factores distintivos pueden o no coincidir con los factores críticos del éxito en el mercado. Si es que sí, estaremos en un caso de ventaja competitiva y puede ser algo extremadamente interesante.

El razonamiento básico se resume así:

Una empresa tiene garantizado el éxito en su desarrollo futuro si dispone de ventajas competitivas.

La ventaja competitiva de una empresa sólo es posible si los factores distintivos coinciden o refuerzan los factores clave o factores críticos de éxito en el mercado/sector en el que opera.

5.5.1 ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

¿Qué factores distinguen o han distinguido a su empresa, a lo largo de su historia y en la actualidad y que hacen que la empresa tenga una base sobre la que ha construido su existencia y sobre la que puede mejorar su situación actual y puede permitirle encarar el futuro con ilusión y éxito?

¿Qué posición tienen los productos y/o servicios actuales, atendiendo al grado de innovación, originalidad y exclusividad, en definitiva, en función a su potencial de crecimiento y desarrollo futuro?

¿Tiene su empresa capacidad de hacer las cosas de manera diferenciada y mejor que sus competidores? ¿En qué radica esa diferencia?:

- ¿Se basa en la capacidad de la empresa para introducir innovaciones en los productos?
- ¿Se basa en el dominio de los procesos productivos que la hacen ser más eficaz que las demás?
- ¿Se basa en su capacidad de comercialización, su capacidad de vender y/o su imagen distinguida?
- ¿Se basa en el dominio del marketing y su correcto enfoque al cliente/mercado?

- ¿Se basa en el dominio/control de los canales de distribución, o en la excelencia de dichos canales?
- ¿Se basa en su capacidad de prestar un excelente servicio al cliente, por su capacidad de respuesta, servicio postventa, atención de reclamaciones, organización logística, etc.?
- ¿Se basa en el conocimiento y/o dominio de sistemas, conocimientos especiales no accesibles al resto de empresas que operan en el mercado?

En definitiva, ¿qué cosas tiene la empresa, mejores que las demás, que le permitan enfocar el futuro con optimismo?

Sea sincero consigo mismo y no señale demasiados factores. Uno ya sería un éxito, si realmente es un valor diferencial que tiene un sólido fundamento

Fundamente bien en que se basan esos factores distintivos que tiene su empresa y escríbalos con detalle. Sea también sincero en esta descripción, lo agradecerá más adelante.

El análisis del Factor distintivo es mucho más profundo que la determinación de las fortalezas. Existen muchos menos Factores Distintivos que Fortalezas. Un Factor Distintivo si es una fortaleza, pero no todas las fortalezas son un factor distintivo. Un FD es lo que realmente la empresa hace o tiene mucho mejor que los demás. También los reconocemos como Activos Estratégicos

Tener factores distintivos no es fácil, aunque la empresa tenga muchas Fortalezas.

5.5.2 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En cada momento de evolución del mercado, existen unos elementos o factores clave cuyo dominio supone un paso importante de mejora.

5.5.3 DETECCIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Una posible ventaja competitiva ante sus competidores, es sólo eso, una posibilidad. La ventaja puede ser solo aparente en este momento.

Ahora es necesario analizar si esta aparente ventaja competitiva es realmente ventaja.

Para ello hay que analizar su consistencia desde 4 puntos de vista distintos:

SUFICIENCIA: ¿es suficiente nuestra ventaja para realmente destacarnos del resto de la competencia, o ella sola sin otros factores que no dominamos no nos conduce realmente al éxito?

DIFERENCIACIÓN: ¿realmente es una ventaja que tenemos sólo nosotros o existen otras muchas empresas que la tienen?

ESTABILIDAD: ¿podemos mantener en el tiempo la ventaja?, ¿Puede nuestra empresa continuar teniendo esa ventaja en el futuro?, ¿El mercado seguirá considerando como factor de éxito el dominio de esa ventaja?

DEFENSA ANTE EL MERCADO: ¿nuestra ventaja es defendible? Es decir, ¿se puede esgrimir como un mayor valor ante el mercado, un valor que añada realmente algo positivo?

Quizás lo veamos mejor con un ejemplo: una empresa que produce sin contaminar el medioambiente, que duda cabe que tiene una ventaja, pero que sea una ventaja competitiva, es solo algo aparente. Actualmente, las exigencias de respeto al entorno ya son una realidad. Decir que alguien respeta el medioambiente es algo que el mercado ya exige. Sin duda que es una ventaja sobre otra empresa que no lo respeta, pero no se puede esgrimir como mérito. Podríamos decir que forma parte del mínimo que

se debe cumplir. En este caso del ejemplo, sería al revés: la empresa que no cumple tiene una importante desventaja. Pero no es una ventaja competitiva para quien si la tiene.

Conteste con un SI o un NO a las diferentes cuestiones sobre si su ventaja es SUFICIENTE, DIFERENCIAL, ESTABLE Y DEFENDIBLE, para determinar si las ventajas señaladas son realmente ventajas competitivas.

Si a todas las cuestiones ha respondido con un SI, estamos ante una auténtica ventaja competitiva. Si alguna de las preguntas ha merecido un NO por respuesta, analice qué debería cambiar en la empresa para que esa posible ventaja se convierta en una auténtica VENTAJA COMPETITIVA. Si nada se puede cambiar y/o ha contestado con más de un NO, seguramente la ventaja no es tal.

Después de este análisis, ya podemos saber si en nuestra empresa tenemos una ventaja competitiva, en qué consiste y cual es su alcance. Las conclusiones anotadas se trasladarán en su momento a su Plan Estratégico y sobre ellas podrá basar la estrategia más conveniente.

06 RESUMEN

Tras todo el proceso seguido y la aplicación de las técnicas expuestas, ha quedado perfectamente recogida cuál es la posición competitiva de la empresa, se han sentado las bases para elaborar las actuaciones y propuestas de acción, y han quedado determinadas las ventajas sobre las que se va a construir la estrategia de la empresa.

Si se siguen concienzudamente los pasos del proceso de análisis, con cada una de sus técnicas, habremos conseguido desmenuzar las características y circunstancias de la empresa y de su entorno. Seremos ahora bien conscientes de su potencial y de las cosas que deberíamos mejorar para poder competir con éxito en el mercado. Mercado del que conocemos cuál va a ser su comportamiento previsible y qué peligros deberemos sortear.

Si hemos trabajado bien en el análisis de potenciales ventajas competitivas sobre las que se puede construir la estrategia de la empresa, hemos conseguido un importante activo, ya que la ventaja competitiva es el más importante activo para la lucha competitiva en el mercado. Si no tenemos ventaja alguna, al menos, seremos conscientes de en qué línea hemos de trabajar para conseguir obtenerla.

Finalizada esta gran etapa de análisis, la empresa es perfectamente consciente de su posición competitiva y ya puede pasar a la fase siguiente de formulación de la Estrategia y posterior elaboración del Plan Estratégico.



Financiado por:



IMPIVA



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013.



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro