

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, muchas empresas están pasando por una situación difícil. Algunas no consiguen sobreponerse y otras sobreviven aunque sea de forma reactiva. Solo unas pocas se anticipan y apuestan por ser dueñas de su propio destino. Eligen, de manera decidida y activa, influir en su futuro.

Liderar una empresa es desarrollar una visión de futuro de lo que quiero que sea la empresa. Coger las riendas de esta. No vale solo la teoría. No sirve el hacer una interminable declaración de valores y objetivos y colgarlos en la web de la empresa. Hay que pasar a la acción. Diseñando el futuro, es la mejor manera de predecirlo.

Es momento de que las empresas lideren y conozcan la visión de su negocio y compartirla con todos sus colaboradores para tener el compromiso de cumplirla. Es momento de apostar por una misión, visión, estrategia..., y es momento de apostar por las personas.

Los objetivos de este tema son repasar conceptos estratégicos y sectoriales elementales. Conceptos imprescindibles para que los dirigentes de una empresa diseñen estrategias para manejar este entorno cambiante.

II. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

Hay muchas maneras de analizar una empresa y su entorno, y una de ellas consiste en hacerlo a través del **análisis top-down** (arriba-abajo), analizando en este orden:

- Economía mundial.
- Economía española.
- Sector.
- Empresa.
- Tipo de operación que vamos a analizar.

Para analizar la situación económica general y ver su influencia en la empresa, podemos tener en cuenta:

- **Aspectos estructurales.** Variables básicas de crecimiento económico:

- PIB.
 - Sector exterior.
 - Consumo privado.
 - Inversión.
 - Sector público.
- **Aspectos coyunturales.** Variables más a corto plazo:
 - Inflación.
 - Tipos de interés.
 - Costes salariales.
 - Política monetaria Banco Central Europeo.
 - Balanza de pagos.
 - Política fiscal.

Actualmente vivimos en un mundo donde el cambio es constante. La globalización está modificando la forma de hacer negocios y obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y alcanzar el éxito.

Además, los clientes son ahora más exigentes que antes. Son más conscientes de sus derechos y pretenden optimizar su dinero en cada transacción que realizan.

Por ello, quienes se dedican a promover productos y servicios deben volverse aún más competitivos, deben conocer en profundidad el ambiente empresarial en el que se desenvuelven con el fin de mantenerse al día con los cambios en el mismo.

- **Entorno externo.** Influye en la empresa y está conformado por factores no controlables del exterior de la misma, tales como:
 - Las fuerzas legales.
 - Económicas.
 - Demográficas.

- Los clientes.
- La competencia.

Estos factores, aunque no son controlables, pueden ser predecibles y, así, la empresa puede tomar ventaja de ellos.

A su vez, este entorno está conformado por dos fuerzas que actúan en dos dimensiones diferentes:

- Macroeconómicas: fuerzas que afectan a los integrantes del sector.
 - Microeconómicas: fuerzas que atañen a la empresa en particular.
- **Entorno interno.** Se refiere a la organización interna de la empresa:
 - Departamentos.
 - Funciones.
 - Personal.
 - Recursos en general.

El entorno macro tiene los siguientes componentes, que interactúan en forma compleja:

- Sociocultural.
 - Demográfico.
 - Político.
 - Legal.
 - Tecnológico.
 - Económico.
 - Competitivo.
- **Ciclos económicos.** Se llama ciclos económicos a las fluctuaciones de la actividad global, caracterizada por la expansión o la contracción simultánea de la producción en la mayoría de los sectores.

Los ciclos económicos no son idénticos, tanto en lo que se refiere a su duración como a la intensidad, pero estos movimientos, que en principio parecen erráticos, se pueden descomponer en movimientos que constituyen una sucesión de fases ascendentes y descendentes.

Normalmente, los movimientos más frecuentes y que tienden a repetirse en este orden son los siguientes:

- Expansión.
- Cima.
- Recesión.
- Fondo.
- Expansión.



Figura 1. Matriz de Boston Consulting Group.

Fuente: Boston Consulting Group.

Una buena herramienta previa al DAFO es el análisis PEST, que se utiliza a menudo para analizar el entorno genérico. Las siglas PEST viene de:

- **Político.** Entorno político, desarrollo de leyes antimonopolio, etc.
- **Económico.** Grado de liberalización del comercio exterior, regulación de empleo, etc.
- **Social.** Pirámide poblacional, distribución de recursos, etc.
- **Tecnológico.** Gasto en investigación y desarrollo, penetración tecnológica, etc.

Últimamente se han añadido aspectos legales y ecológicos (PESTLE).

III. COMPETENCIA EN UN SECTOR

Michael Porter delimitaba la competencia de un sector en función de lo que él llamó las cinco fuerzas competitivas.

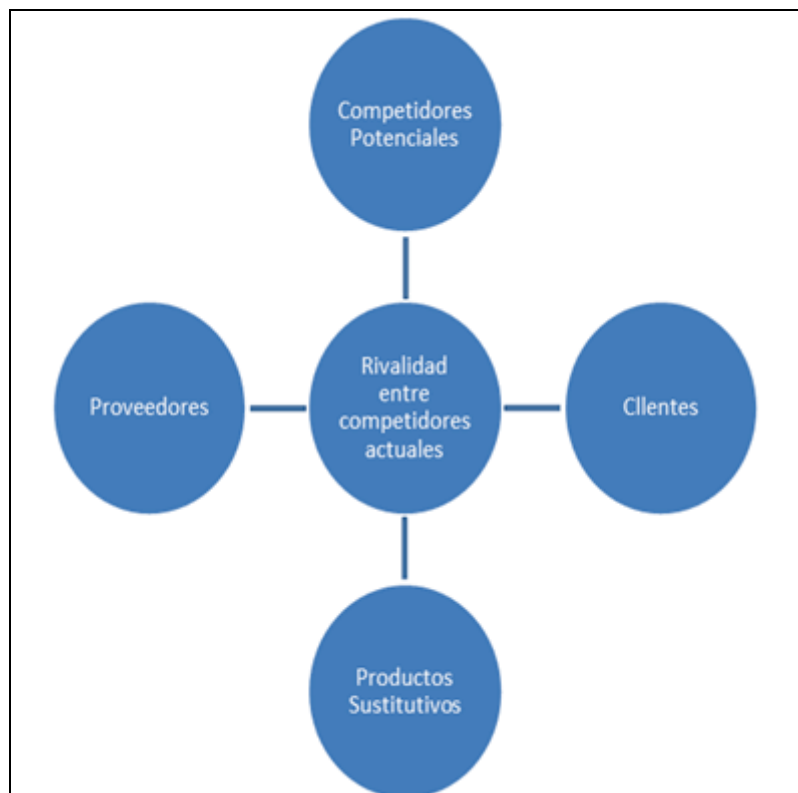


Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas.
Fuente: elaboración propia.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este.

La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Que el mercado o el segmento no sean atractivos, dependerá de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **La rivalidad entre los competidores.** Para una empresa, será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costes fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados sectorialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación será aún más complicada si los productos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto coste. Y será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- **Poder de negociación de los clientes.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos, el producto no tenga unas características bien diferenciadas o sea de bajo coste para el cliente, ya que le permitirá poder hacer sustituciones por otros de igual o incluso de mucho menor coste.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y mejores servicios y, por consiguiente, la empresa tendrá una disminución en los márgenes.

La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutivos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutivos reales o potenciales.

La situación se complica si los sustitutivos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes en la empresa y el sector.

3.1. Barreras de entrada

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir **barreras de entrada** alrededor de una fortaleza que tuviera la empresa y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener beneficios que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó varias barreras de entrada que podían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva:

- **Economías de escala.** Este fenómeno económico consiste en la reducción en el coste unitario de los bienes y servicios, que se genera como resultado de manejar grandes volúmenes de mercaderías en procesos de fabricación, compras, etc.

Esta situación confiere una superioridad competitiva para la empresa que la posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costes y, por tanto, hacer más difícil el ingreso de un nuevo competidor que ofrezca precios bajos.

En este sentido, el fenómeno de la globalización ha venido a poner de relieve las bondades de un coste bajo por unidad.

Aunque presenta, obviamente, ciertos peligros relacionados con el manejo de grandes cantidades de inventarios y los costes que se derivan de esa situación, las economías de escala pueden contribuir a que un competidor potencial tome la decisión de entrar o no a competir en un sector determinado.

En muchas ocasiones una estructura de costes bajos es un elemento disuasivo para el ingreso.

- **Diferenciación del producto/servicio.** La diferenciación significa la posesión para una empresa de una característica

definida y relevante para los clientes compradores, que vuelve a un producto o servicio único en su categoría.

Esta cualidad asume que, si la empresa diferencia y posiciona fuertemente sus productos o servicios, las firmas que intentan entrar al sector deben hacer cuantiosas inversiones para competir contra ellos.

La diferenciación debe, sin embargo, ser de tal naturaleza que sea difícil de imitar, igualar o superar, porque de lo contrario será anulada.

Lamentablemente para las empresas que poseen características de diferenciación, el avance de la tecnología actual permite que muchos competidores puedan copiar con rapidez y hasta superar cualquier ventaja, anulando por tanto esta barrera.

- **Capital.** Esta barrera consiste en considerar la posición financiera como un obstáculo de peso en el ingreso a un sector empresarial.

Su tesis es que, si la empresa tiene fuertes recursos financieros, tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños que intentan entrar, permitiéndole sobrevivir mucho tiempo en el sector y neutralizando los esfuerzos de las posibles empresas entrantes.

Además de lo anterior, el capital le posibilitará invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde opere.

Este planteamiento es efectivo hasta cierto punto, ya que hoy en día en muchos países se han promulgado leyes antimonopolio tratando, al menos en teoría, de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles.

La creación de barreras competitivas mediante el poder monetario es un arma muy poderosa si la empresa que lo tiene es:

- Flexible en la estrategia.
- Ágil en sus movimientos tácticos.
- Se ajusta a las leyes de los países en los que se desenvuelve.

Además, aunque una empresa tenga fuerza financiera, debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

- **Coste de los cambios.** A menudo, el ingreso a un sector de una nueva empresa se complica debido a que los compradores deben realizar fuertes inversiones si desean cambiar de proveedor.

Esta situación es más común en aquellos bienes que necesitan para su aplicación de equipos o maquinaria especializada, activos que deben adquirirse junto con las mercaderías, lo cual incrementa el valor de los pedidos iniciales y provoca rechazo por parte de los compradores.

- **Fuentes de suministros.** Hay sectores en los que las fuentes de materias primas ya están acaparadas por algunos competidores actuales.

En estos casos, las empresas que desean ingresar deben proveerse de los mismos fuera de la región o del país, lo que les incrementa el coste unitario y les dificulta el ingreso.

- **Acceso a canales de venta.** Muchos nuevos competidores se enfrentan a la oposición de los clientes compradores para sus productos/servicios, debido a que ya manejan líneas competidoras y no perciben la necesidad de incrementar sus inventarios con más bienes.

En estos casos se vuelve muy difícil la colocación de los productos en los puntos de venta, especialmente si la empresa utiliza intermediarios para distribuirlos.

En la medida en que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores para que acepten sus productos.

Esto puede hacerse mediante:

- Reducción de precios y aumento de márgenes para el canal.
- Cooperación en los costes de promoción de los distribuidores.
- Compromiso de efectuar mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta.

- Otros aspectos que vendrán a reducir los beneficios del competidor entrante.

En ocasiones, cuando no es posible penetrar en los canales de distribución existentes, la empresa entrante adquiere su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- **Costes bajos del sector.** Este es el caso en el que las empresas establecidas en el mercado tienen ventajas en costes que no pueden ser copiadas por competidores potenciales, independientemente de cuál sea su tamaño y su economía de escala.

Esas ventajas pueden ser:

- Las patentes.
- La localización geográfica.
- Las subvenciones del gobierno.
- Su curva de experiencia.

Para utilizar esta barrera, las empresas establecidas suelen aplicar su ventaja en costes para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para impedir que la competencia cree un nicho.

- **Requisitos y estándares.** En algunos sectores, es común que deban cumplirse requisitos y probar que los bienes puedan ser comercializados sin peligro para la población. Los requisitos a cumplimentar incluyen:

- Permisos ambientales.
- Estándares de salud y seguridad.
- Preservación de los recursos naturales.
- Impacto en la sociedad.

Estas medidas retardan y hasta imposibilitan el ingreso de ciertas empresas no cualificadas, por lo que se constituirán como una barrera significativa al mismo.

Las políticas estatales también pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores mediante la promulgación de leyes específicas sobre determinadas competencias, tales como la coparticipación accionarial para la inversión foránea, etc.

Hoy la tendencia es la desregularización, es decir, la eliminación de subsidios y barreras arancelarias.

- **Imagen de marca/empresa.** Una barrera importante para el acceso de competidores a un sector determinado la constituye la imagen que las marcas o empresas suministradoras (fabricantes y comercializadoras directas) poseen entre el público consumidor.

En ocasiones, las empresas que han ingresado recientemente no son conocidas, ni tampoco lo son sus bienes, y eso representa para ellas un obstáculo muy difícil de salvar.

Esto hace que, para poder acceder al mercado, tengan que otorgar descuentos y hacer otras concesiones, tales como ofrecer bonificaciones en producto, regalos, concursos y rifas, que les generan costes y reducen los beneficios esperados.

3.2. Conclusiones

- Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo.
- Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos.
- La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino porque también la empresa se anticipa y se enfrenta a las maniobras y a las reacciones de los competidores, así como a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.
- El éxito de la estrategia depende de lo efectiva que pueda ser la empresa a la hora de manejar los cambios que se le presenten en el ambiente competitivo.
- La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia.
- La desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado están

permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

- Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción de los competidores para así poder decidir cómo vamos a reaccionar. Hay que anticiparse.
- Cada movimiento de la competencia debe tener una rápida respuesta, ya que cualquier ventaja competitiva es meramente temporal.

IV. EMPRESA Y ESTRATEGIA

Una vez analizado el entorno económico, se analiza el sector en el que opera la empresa. Hay que analizar la relación entre las variables económicas mencionadas antes y el sector en el que opera.

Se pueden diferenciar varios grupos de sectores:

- **Defensivos.** Alimentación, autopistas, etc. Suelen comportarse bastante bien incluso en épocas de recesión.
- **Sensible al tipo de interés.** Eléctricas, financieras, telecomunicaciones, etc. Les afectan los cambios en los tipos de interés más que a otros sectores.
- **Sensible al consumo.** Coches, industriales, etc. Son indicadores de la marcha de la economía.

En 1980, Michael E. Porter, profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive strategy*, que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó, en su momento, un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la **estrategia competitiva** como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión mejor que el que obtenía la media del sector.

Porter identificó **tres estrategias genéricas** que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron las siguientes:

- **Liderazgo en costes.** Este tipo de estrategia fue muy popular en los años setenta.

Con el concepto de la curva de experiencia, tratar de mantener el coste más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto, eran materia de escrutinio férreo y constante:

- La calidad.
- El servicio.
- La reducción de costes mediante una mayor experiencia.
- La construcción eficiente de economías de escala.
- El rígido control de costes (muy particularmente de los costes variables).

Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaban la minimización de costes en las áreas de:

- Investigación y desarrollo.
- Fuerza de ventas.
- Publicidad.
- Personal.
- En general, en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costes bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener beneficios por encima del promedio de la industria.

En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus beneficios se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados.

Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de coste total bajo frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podía ser el acceso a las materias primas. Podía exigir también:

- Un diseño del producto que facilitara su fabricación.
- Mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el coste.
- Servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas.

Como contraprestación, implementar una estrategia de coste bajo podría implicar:

- Grandes inversiones de capital.
- Tecnología punta.
- Precios agresivos.
- Reducir los beneficios para copar una mayor participación en el mercado.

Un ejemplo de liderazgo en costes actual podría ser una marca de coches como Dacia, que proporciona un vehículo a un precio muy inferior al de la competencia.

- **La diferenciación.** Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único.

La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia, debido a la lealtad de marca que, como resultante, debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como:

- Investigación.
- Diseño del producto.

- Materiales de alta calidad.
- Incremento del servicio al cliente.

Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costes bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costes bajos y precios comparables a los de la competencia.

Un ejemplo de diferenciación es Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca).

- **La concentración.** La tercera estrategia consistía en concentrarse en:
 - Un grupo específico de clientes.
 - Un segmento de la línea de productos.
 - Un mercado geográfico.

La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido de forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costes sirviendo a ese mercado, o ambas cosas.

En su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico.

Fueron útiles cuando los cambios se daban lentamente y el objetivo era sostener una ventaja competitiva.

La realidad es que las ventajas solo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas, las ventajas desaparecen. El copiadador o el innovador solo podrá explotar su ventaja durante un espacio de tiempo limitado, antes de que sus competidores reaccionen.

Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

Aunque en el mundo empresarial cada vez se compite de una manera más compleja, nos ha parecido interesante el mencionar las tres estrategias básicas del considerado padre de la estrategia empresarial.

Actualmente, es difícil encontrar una empresa que compita con un único modelo de competencia. Una empresa como Inditex, a la vez de seguir una estrategia de bajos costes, sigue también una estrategia de diferenciación.

V. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (en inglés SWOT y en el mundo latinoamericano DOFA) es útil tanto para examinar el interior de una empresa como para ver su relación con el sector. DAFO son las siglas de:

- **D.** Debilidades.
- **A.** Amenazas.
- **F.** Fortalezas.
- **O.** Oportunidades.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este compite.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todas las empresas en sus diferentes unidades de análisis, tales como:

- Producto.
- Mercado.
- Producto-mercado.
- Línea de productos.
- Empresa.
- División.
- Unidad estratégica de negocios.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DAFO podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DAFO debe enfocarse solamente hacia los factores clave para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo, de manera objetiva y realista, con la competencia y con las oportunidades y amenazas clave del entorno. Lo que significa que el análisis DAFO consta de dos partes:

- **Interna.** Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los que se tiene algún grado de control.
- **Externa.** Mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas a las que debe enfrentarse un negocio en el mercado seleccionado.

Aquí hay que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las que se tiene poco o ningún control directo.

5.1. Fortalezas y debilidades

Considera áreas como las siguientes:

- Acceso a capital.
- Capacidad de sus Recursos Humanos.
- Nivel de sus Sistemas de Información.
- Estado de sus activos no corrientes.
- Capacidad de sus directivos.

Hágase preguntas como estas:

- ¿Cuáles son aquellos aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos aspectos donde usted cree que sus competidores le superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización hay que tener en cuenta que estas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Fortalezas comunes.** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras.

La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras está en capacidad de implementar la misma estrategia.

- **Fortalezas diferenciadoras.** Cuando una determinada fortaleza es propiedad solamente de un reducido número de empresas competidoras.

Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen beneficios muy por encima del promedio de su industria.

Las fortalezas podrían ser difícilmente no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. Se basa en sistemas sociales complejos, como la cultura empresarial o el trabajo en equipo.

- **Fortalezas de imitación.** Es la capacidad de copiar la fortaleza de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere beneficios.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después de que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión.

Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras sí lo están haciendo.

5.2. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades se encuentran en aquellas áreas que podrían generar beneficios muy altos. Algo tendrá que hacer la empresa para beneficiarse de estas oportunidades. No se beneficia ahora, pero puedo ir a por ellas.

Las amenazas están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar beneficios altos. Son factores externos que de no preocuparnos por ellos podrían hasta hacer desaparecer la empresa. No me afectan todavía, pero pueden afectarme gravemente.

Será conveniente realizar un análisis del entorno y ver qué potenciales amenazas y oportunidades se presentan. La clave es no esperar a que se presenten, sino anticiparse a ellas y tomar ventaja de las oportunidades o prepararse ante posibles amenazas. Esto incluye un análisis de:

- Proveedores.
- Canales de distribución.
- Clientes.
- Mercados.
- Competidores.
- Gobierno.
- Instituciones públicas.
- Sindicatos.
- Accionistas.
- Aspectos demográficos.
- Políticos.
- Legislativos.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas a las que se enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son sus mejores oportunidades?

VI. RESUMEN

No existe un único método para analizar una empresa.

El entorno externo influye en la empresa y está conformado por factores difícilmente controlables pero sí en parte anticipables.

M. Porter identificó tres estrategias genéricas que podría utilizar una empresa:

- El liderazgo en costes.
- La diferenciación.
- La concentración.

Porter delimita la competencia de un sector en función de las cinco fuerzas competitivas:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutivos.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto/servicio.
- Acceso a canales de venta.

El análisis DAFO es útil para examinar dentro de una empresa y para ver su relación con el sector. Identifica Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.