

Administración Estratégica

OBJETIVO

El alumno podrá describir las relaciones entre debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, conocerá la matriz DAFO

Temas

Análisis externo- interno

Relaciones entre debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

DAFO

Análisis externo – interno

Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio del FODA.

Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

Uno de los elementos en análisis de la Planeación Estratégica es el FODA, el cual, considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la dependencia o entidad, al incidir en su quehacer institucional. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. En el proceso de planeación estratégica, la institución debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.

Fortalezas

También llamadas puntos fuertes: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Debilidades

También llamadas puntos débiles: son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Oportunidades

Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Amenazas

Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Relaciones entre debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

Antes de describir las relaciones observemos el esquema siguiente para identificar de manera más sencilla las relaciones de estos cuatro conceptos.

El medio ambiente interno

Las *fortalezas* y *debilidades* corresponden al ámbito interno de las organizaciones, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Para el análisis de las debilidades y fortalezas debe considerar **áreas** como las siguientes:

- ∞ Análisis de recursos: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- ∞ Análisis de actividades: recursos, creatividad.
- ∞ Análisis de riesgos: con relación a los recursos y a las actividades de la organización.
- ∞ Análisis de histórico: la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Conviene hacerse preguntas como éstas:

- ∞ ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?.
- ∞ ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al **evaluar las fortalezas** de su organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. Fortalezas Comunes. Cuando una determinada fortaleza se localiza en un gran número de organizaciones competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de organizaciones competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
2. Fortalezas Distintivas. Cuando una determinada fortaleza se localiza solamente en un reducido número de organizaciones competidoras. Las organizaciones que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su sector. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:
 - Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras organizaciones no pueden copiar.
 - Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las organizaciones competidoras.
3. Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas. Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra organización y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

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, conviene tener en cuenta que nos estamos refiriendo a aquellas que le impiden a la organización seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una organización tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

El medio ambiente externo

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al **entorno externo de la organización**, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamismo de la organización.

Las oportunidades se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos rendimientos.

Las amenazas están en aquellas áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de rendimiento.

Conviene considerar **áreas** como:

- a. Análisis del Entorno: Estructura de su organización (proveedores, clientes, mercados, competidores).
- b. Grupos de interés: Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- c. El entorno visto en forma más amplia (aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.)

Es recomendable formularse preguntas como:

o ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?

o ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Lo realmente válido consistirá en tener el menor número de amenazas y debilidades y el mayor número de oportunidades y fortalezas.

Las amenazas y debilidades, una vez identificado el mayor número posible, deberán estar acotadas de la mejor forma, para minimizar los efectos negativos, en caso de producirse, o potenciarlas, convirtiéndolas en oportunidades y fortalezas. Las oportunidades y fortalezas tendrán que ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.

Veamos el siguiente diagrama que indica el tipo de análisis y su área de acción dentro y fuera de la organización:

DAFO estratégica

La matriz DAFO (FODA)

Al tener ya determinadas cuales son las FODA (en este apartado emplearemos indistintamente DAFO y FODA) en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la empresa, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la organización.

Estrategias

La **Matriz DAFO** (ver matriz), nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas.

En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables. (descrito en diapositivas)

1. La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

2. La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, **DO** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

3. La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia **FA** (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la institución que pueden copar con las *amenazas* del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

4. La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

2.5. La formulación de modelos y planeación de contingencias

Tal como manifestó George Steiner (1979), uno de los padres de la planeación estratégica: “Los planes de contingencias representan la preparación para realizar acciones específicas cuando se presentan hechos en el cual no se realizó planeación durante el proceso formal”. La planeación de contingencias implica el desarrollo de acciones específicas cuando se presentan situaciones con poca probabilidad, pero sólo para aquellas que tengan consecuencias importantes para la organización.

Impacto y probabilidad

Los dos conceptos clave en la planeación de contingencias son la probabilidad y el impacto. En otras palabras, los planes de contingencias implican sucesos de alto impacto potencial que tienen la más alta probabilidad de ocurrir. En la figura siguiente se muestra de manera gráfica cómo se ajusta la planeación de contingencias a los otros procesos de planeación. La planeación estratégica se concentra básicamente en el cuadrante 1. Como es obvio, ningún tipo de planeación estratégica se debe concentrar por mucho tiempo en los demás cuadrantes, a menos que existan circunstancias especiales que justifiquen una inversión de esa naturaleza.

Contingencias específicas para la organización

Fuera de las amenazas externas “universales”, como la guerra o el colapso económico y las oportunidades externas “universales”, como el colapso o la desaparición de un competidor importante, todos los tipos de organización están sujetos, aun conjunto específico de contingencias propias de su naturaleza, para las cuales se debe realizar una planeación.

Puntos activadores o críticos

La planeación de contingencias también debe identificar varios indicadores clave que generen una concientización acerca de la necesidad de reexaminar la suficiencia de la estrategia que se sigue en la actualidad. Un punto activador o crítico puede ser el incremento actual o anticipado en el precio de una materia prima o combustible importante, o en la tasa de interés, o podría ser un severo y positivo cambio inesperado en la economía, que ofrezca la posibilidad de expansión y crecimiento.

Cuando se identifica el logro de un punto crítico, se deben presentar dos niveles de respuesta:

1. *Monitoreo de alto nivel.* No se debe llevar a cabo una acción precipitada; de hecho, no es necesario realizarla en forma inmediata. Sin embargo, resulta importante destacar la posible necesidad de cambio en las presunciones de la línea principal, y observar los indicadores.
2. *Acción.* A este nivel, se toma la decisión de que las condiciones son diferentes y se implementa cierto plan de contingencias o se modifica determinado aspecto de una estrategia.

La tecnología de la planeación de contingencias

Al llevar a cabo la planeación de contingencias resultan útiles los siguientes cinco conceptos o procedimientos clave:

1. Matriz de planeación de contingencias. La cual ayudará a que una compañía tenga la seguridad de que se presta atención adecuada a sus vulnerabilidades y oportunidades desde las perspectivas internas y externas, durante la fase de planeación de contingencias del proceso de planeación.
2. Taxonomía de status organizacional. Permite a una organización desarrollar un indicador sencillo pero el que, a la vez, es más descriptivo de la capacidad fiscal de la organización.
3. Índice macroeconómicos. Los cuales se encuentran disponibles en el entorno y se determina que son los más significativos para la organización o – donde sena aplicables – para las líneas de negocios (LDN) compuestas.
4. Índices de expansión de negocios. A los cuales se les realizará monitoreo por parte de diversas LDN, UEN, departamentos, divisiones, etc.
5. Indicadores compuestos de la variación del presupuesto. Que proporcionan un indicador de una cifra acerca de la exactitud acumulada del presupuesto para el año actual, con un indicador de varianza ponderada que se puede introducir en los activadores de oportunidades y vulnerabilidades de los planes identificados en la planeación de contingencias.

Matriz de planeación de contingencias

Métodos de análisis industrial

Las dos consideraciones más importantes en un análisis industrial de la compañía son:

- 1.- las condiciones de la industria en un ambiente externo.
- 2.- las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades internas.

La secuencia analítica se da desde la evaluación estratégica de la situación externa e interna de la compañía hasta la identificación de los aspectos que serán evaluados entre varias opciones para la elección de la estrategia.

El carácter económico de cada industria particular varía conforme a varios factores:

El volumen general y el índice de crecimiento de mercado, el ritmo de cambio tecnológico, las fronteras geográficas del mercado, el número y los volúmenes de compradores y vendedores, el grado de afectación de los costos por las economías y los tipos de distribución que se emplean para tener acceso a los compradores.

El análisis industrial y competitivo está orientado a desarrollar las respuestas a siete preguntas, y dichas respuestas generan la comprensión del ambiente que rodea una empresa y, de manera conjunta, constituyen la base para ajustar la estrategia a las condiciones cambiantes de la industria y las realidades competitivas.

Pregunta 1: ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?

- ⌘ Volumen del mercado.
- ⌘ Rivalidad competitiva (local, regional nacional internacional o global).
- ⌘ El número de rivales, compradores y sus volúmenes relativos.
- ⌘ La frecuencia de una integración hacia atrás y hacia adelante.
- ⌘ Los tipos de canales de distribución utilizados para tener acceso a los compradores
- ⌘ El ritmo del cambio tecnológico tanto en la innovación del proceso de producción como en la introducción de nuevos productos.
- ⌘ Si el (los) producto(s) o servicio(s) de las empresas rivales son altamente diferenciados o esencialmente idénticos.
- ⌘ Requerimientos de recursos y facilidad de ingreso y salida.
- ⌘ Si los requerimientos de la industria son superiores y/o inferiores a lo normal.

Pregunta 2: ¿Cómo es la competencia y que tan poderosas son cada una de las cinco fuerzas competitivas?

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia aun cuando la precisión competitiva en varias industria nunca es exactamente igual, el proceso competitivo funciona de una manera bastante similar, lo que nos permite el empleo de un marco de referencia analítico común para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas del profesor Michael Porter, de la Harvard Business school, es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado.

1.- La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria

En algunas industrias la rivalidad está centrada en la competencia de precios, dando por resultados la precios inferiores al costo de producción por unidad lo que impone perdidas a la mayoría de los rivales. En otras industrias la rivalidad esta enfocada en factores como las características del desempeño, la innovación del producto la calidad y la durabilidad, las garantías el servicio después de las ventas y la imagen de la marca.

La intensidad de la rivalidad entre las compañía en competencia es una función de la energía con la cual emplean tácticas tales como bajar los precios, añadir características más llamativas al producto, mejorar los servicios al cliente, ofrecer garantías mas prolongadas promociones especiales e introducción de nuevos productos.

El principal problema en la mayor parte de las industrias es que el éxito de la estrategia de cualquier empresa depende en parte de qué tipo de maniobras ofensivas y defensivas emplean sus rivales, y de los recursos que estos pueden emplear para respaldar sus esfuerzos estratégicos, es decir, la “mejor” estrategia para que una empresa logre una ventaja competitiva depende de las capacidades y las estrategias competitivas de las compañías rivales.

Por consiguiente, cuando una empresa toma una medida estratégica, a menudo sus rivales contraatacan ofensiva o defensiva. Este patrón de acción y reacción convierte la rivalidad en una contienda del tipo de “juego de guerra”.

Sin importar cuál sea la industria, hay varios factores comunes que parece influir en el ritmo de la rivalidad entre los vendedores en competencia.

1. La rivalidad se intensifica a medida que aumenta el número de competidores y que éstos encuentran cierta igualdad en lo concerniente al volumen y capacidad.
2. La rivalidad por lo común es más poderosa cuando la demanda del producto aumenta lentamente.
3. La rivalidad es más intensa cuando las condiciones de la industria tienta a los competidores a emplear reducciones de precios u otras armas competitivas, con el fin de incrementar el volumen por unidad.
4. La rivalidad es más poderosa cuando el costo del cliente para cambiar de marcas es bajo.
5. La rivalidad es más poderosa cuando uno o más competidores se sienten descontentos con su posición de mercado e inician medidas para mejorar su posición a costa de sus rivales.
6. La rivalidad se incrementa en proporción de los rendimientos de una medida estratégica.

Los intentos de mercado de algunas compañías en otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos

Con frecuencia las empresas de una industria están en estrecha competencia con la de otra debido a que sus productos son buenos sustitutos.

Los productores de anteojos compiten con los fabricantes de lentes de contacto. Los productores de estufas de leña con sustitutos como calentadores de queroseno y eléctrico.

La industria del azúcar compite con compañías que producen endulcorante artificial y miel de maíz.

La magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos dependen de tres factores 1)

Si hay disponibles sustitutos de un precio atractivo, 2) que tan satisfactorio en termino de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes 3) la facilidad con la que los compradores puedan preferir los sustitutos.

La disponibilidad de sustitutos inevitablemente invita a los clientes a comparar la calidad y el desempeño, así como el precio. Por ejemplo los fabricantes de lanchas para esquiar se enfrentan a una poderosas competencia de las acuamotos por sus atributos.

3.- El ingreso potencial de nuevos competidores

Mientras más bajo sea el precio de los sustitutos u originales, mejor es su calidad y su desempeño y menores los costos del cambio para el usuario, serán más intensas las presiones competitivas ejercidas por los productos.

4.- El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los proveedores.

El hecho de si los proveedores de una industria son una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones de mercado en la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporcionan. Las presiones competitivas relacionadas con el comprador tienden a ser mínimas siempre que los artículos proporcionados son bienes comunes que están disponibles en el mercado abierto a un gran número de proveedores con una amplia capacidad. Los proveedores también tienden a tener menos apalancamiento para negociar el precio y otros términos de la venta cuando la industria en la que están suministrando sus productos es un cliente importante.

En tales casos, el bienestar de los proveedores esta estrechamente vinculado con el de sus clientes principales. De manera que los proveedores tienen un gran incentivo para proteger y mejorar la competitividad de sus clientes, por medio de precios razonables, una calidad excepcional y avances continuos en la tecnología y desempeño de los artículos proporcionados.

5.- El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los compradores del producto.

Lo mismo que en el caso de los proveedores, la fuerza competitiva de los compradores puede variar de poderosa a débil. Los compradores tienen un considerable apalancamiento en las negociaciones en casos diversos. La más obvia es cuando los compradores son grandes empresas que adquieren

gran parte de la producción de una industria. Por lo común, las compras en grandes cantidades le proporcionan a un comprador el apalancamiento suficiente para obtener concesiones de precios y otros términos favorables.

Pregunta 3: ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y qué impacto tendrán?

Aun cuando es importante juzgar en que etapa de crecimiento se encuentra una industria, resulta a un mejor identificar los factores que causan ajustes fundamentales en la industria y la competencia.

Las condiciones de la industria y la competencia cambian debido a que están en movimiento fuerzas que crean incentivos o presiones para el cambio. Las fuerzas dominantes se conocen como fuerzas impulsoras, debido a que tienen la mayor influencia sobre la clase de cambios que tendrán lugar en las estructuras y en el medio ambiente de la industria.

Las fuerzas impulsoras más comunes:

1. Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria. Los cambios hacia arriba o hacia abajo en el crecimiento son una fuerza para el cambio de la industria debido a que afectan el equilibrio entre la oferta de la industria y la demanda del comprador, el ingreso y la salida y lo difícil que será que una empresa obtenga ventas adicionales.
2. Cambios en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan. Los cambios en la demografía del comprador y las nuevas formas de utilizar el producto pueden alterar el estado de la competencia, al imponer ciertos ajustes en las ofertas de servicio al cliente (crédito, asistencia técnica, mantenimiento y reparación), abriendo el camino para vender el producto por medio de diferentes distribuidores y agencias de menudeo impulsando a los productores a ampliar/reducir sus líneas de productos y haciendo que entren en juego diferentes enfoques de ventas y promoción.
3. Innovación del producto. La innovación del producto puede trastornar la estructura de la competencia al ampliar la base de clientes de una industria, revitalizar el crecimiento y ampliar el grado de diferenciación del producto entre los vendedores rivales.
4. Cambio tecnológico. Los avances en la tecnología pueden alterar en una forma impresionante el panorama de una industria, posibilitando la fabricación de productos nuevos y/o mejores a un costo mas bajo, y abrir nuevas fronteras para toda la industria.
5. Innovación de mercadotecnia. Cuando las empresas tienen éxito en la introducción de nuevas formas de vender sus productos, pueden despertar el interés del comprador, ampliar la demanda de la industria incrementar la diferenciación del producto o bajar los costos por unidad.
6. Ingreso o salida de las principales empresas. El ingreso de una o mas compañías extranjeras en un mercado antes dominado por empresas domesticas, casi siempre trastorna las condiciones competitivas.
7. Difusión de conocimientos técnicos prácticos. A medida que se difunde el conocimiento sobre como desempeñar una actividad, o ejecutar las hojas de cálculo de la tecnología de fabricación se erosiona cualquier ventaja competitiva con base en la tecnología que poseían las empresas originalmente.

8. Incremento en la globalización de la industria. Las industrias avanzan hacia la globalización por varias razones. Una o más empresas prominentes a nivel nacional pueden iniciar estrategias agresivas a largo plazo para ganar una posición de mercado dominante a nivel global.
9. Cambios en el costo y la eficiencia. El aumento o la disminución de las diferencias de los costos y la eficiencia entre los competidores clave, tiende a alterar de una manera considerable el estado de la competencia.
10. Las emergentes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto genérico (o de un producto estandarizado en vez de productos altamente diferenciados). En ocasiones, un creciente número de compradores deciden de un producto estándar del tipo de “un tamaño se ajusta a todo”, a un precio de presupuesto, constituye una oportunidad mejor que las marcas con una prima de precio, servicios personalizados.
11. Influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno. Las acciones reguladoras y gubernamentales a menudo pueden obligar a cambios significativos en las prácticas de la industria y en los enfoques estratégicos. La desregulación ha sido una poderosa fuerza a favor de la competencia en las industrias de aerolíneas, bancaria, de gas natural, telecomunicaciones y servicios públicos de electricidad.
12. Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad. Los aspectos sociales emergentes y las actitudes y los estilos de vida cambiantes pueden propiciar variantes en la industria.
13. Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de negocios. Una industria se caracteriza por una estructura de costos que no ha sido probada y por una incertidumbre sobre el volumen potencial del mercado, de cuanto tiempo y dinero se necesitará para superar los problemas tecnológicos y cuales serán los canales de distribución en los que se debe incorporar.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles?

Una técnica para revelar las posiciones competitivas de los participantes en una industria es el mapa de los grupos estratégicos. Este instrumento analítico es el puente entre el estudio de la industria como un todo y la posición de cada empresa por separado, es más útil cuando una industria tiene tantos competidores que no resulta práctico examinar a cada uno de ellos.

El procedimiento para elaborar un mapa de los grupos estratégicos y decidir cuales son las empresas que pertenecen a cada grupo estratégico consiste en:

1. Identificar las características que diferencian a las empresas en la industria, las variables comunes son: precio/calidad (elevados, promedio, bajo), cobertura geográfica (local, regional, nacional, global), grado de integración vertical (ninguna, parcial, total), amplitud de la línea de productos (amplia, limitada), empleo de canales de distribución (uno, varios, todos) y grado de servicio ofrecido (básico, limitado, servicio completo).
2. Asignar las empresas que tienen estrategias similares al mismo grupo estratégico.

3. trazar círculos alrededor de cada grupo estratégico haciéndolos corresponder para que sean proporcionados al volumen de participación respectiva del grupo de los ingresos de ventas totales de la industria.

Generalmente mientras los grupos estratégicos están más cerca uno de otro en el mapa más poderosa tiende a ser la rivalidad competitiva entre las empresas miembros. Ciertamente las empresas que forman parte del mismo grupo estratégico son las rivales más cercanas pero las que siguen se encuentran en los grupos inmediatamente adyacentes. A menudo las empresas de grupos estratégicos que están muy apartados en el mapa apenas compiten.

Por ejemplo, tanto Tiffany's como Wal-Mart venden joyería de oro y plata pero los precios y la calidad de sus productos son muy diferentes como para generar cualquier competencia entre ellas.

Por la misma razón, Timex no es un competidor rival significativo de Rolex y Subaru no es un competidor cercano de Lincoln o de Mercedes-Benz.

Pregunta 5: ¿Qué medidas estratégicas es probable que tomen los rivales?

A menos que una compañía preste atención a lo que están haciendo los competidores, acaba por funcionar a ciegas; una empresa no puede esperar superar las maniobras de sus rivales sin verificar sus acciones sin comprender sus estrategias y sin anticipar las medidas que probablemente tomen después. Lo mismo que en los deportes, es esencial estudiar a los rivales. Las estrategias que utilizan los rivales y las acciones que quizá emprendan después tienen una relación directa con las mejores medidas estratégicas de una compañía, es decir, si necesita defenderse de acciones específicas emprendidas por los rivales o si las medidas de los rivales proporcionan una apertura para un nuevo impulso ofensivo. Comprensión de las estrategias de los competidores. La mejor fuente de información sobre las estrategias de un competidor proviene del examen de lo que está haciendo y de lo que declara la administración sobre los planes de la compañía. Es posible comprender algún indicador adicional considerando el escenario del mercado geográfico del rival, su propósito estratégico, su objetivo respecto a la participación de mercado, su posición competitiva en el mapa de grupos estratégicos de la industria, su voluntad de correr riesgos, su enfoque básico de la estrategia competitiva y si las medidas más recientes del competidor son en su mayor parte ofensivas o defensivas.

Evaluación de quienes serán los principales competidores en la industria. Por lo común resulta obvio quienes son los principales competidores actuales pero esas mismas empresas no necesariamente se encuentran bien posicionadas para el futuro. Algunas pueden estar perdiendo terreno o tener un equipo deficiente para competir en el futuro. Las compañías más pequeñas pueden empezar a participar en la contienda, preparándose para una ofensiva contra los rivales más grandes pero vulnerables.

Predicción de las medidas inmediatas de los competidores. Esta es la parte más difícil y, sin embargo, la más útil del análisis del competidor. Los indicios ciertos de las medidas que puede tomar una compañía específicas proviene del estudio del propósito estratégico de la verificación de su desempeño en el mercado y de la precisión bajo la cual se encuentra para mejorar su desempeño financiero. La probabilidad de que una compañía siga adelante con su estrategia actual por lo

común depende de cómo se desempeña y de sus prospectos para el éxito continuo haciendo solo ajustes mínimos.

Pregunta 6: ¿Cuáles son los factores claves para el éxito competitivo?

Los Factores claves para el éxito (FCE) de una industria son aquellos aspectos que afectan más a la capacidad de los miembros, de la industria para prosperar en el mercado, es decir elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que significa la diferencia entre utilidades y pérdidas. Los factores claves para el éxito concierne a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. Los FCE son tan importantes que todas las empresas de la industria les deben de prestar una gran Atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito en la industria. las respuestas a las siguientes tres preguntas ayudan a identificar los factores claves de una empresa triunfadora:

¿Sobre que base eligen los clientes entre las marcas en competencia de las compañías?

¿Qué debe hacer una empresa para tener éxito en el aspecto competitivo; cuales son los recursos y habilidades competitivas que necesitan?

¿Qué se necesita para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible?

En la industria cervecera los factores claves para el éxito significan la utilización total de la capacidad de la elaboración (para mantener bajo los costos de fabricación), una poderosa red de distribuidores mayorista (para tener acceso a tantas agencias de menudeo como sea posible) y una publicidad inteligente (para inducir a los consumidores de cerveza a comprar una marca particular).

En la industria del vestido los FCE significan diseños atractivos y combinaciones de colores (para crear el interés del comprador) y una eficiencia de fabricación de bajo costo (para permitir precios de menudeo atractivo y amplio márgenes de utilidad).

Pregunta 7: ¿Es atractiva la industria y cuales son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?

El paso final del análisis de la industria y competitivo es utilizar las respuestas a las seis preguntas anteriores para llegar a la conclusión sobre el atractivo o la falta de este en la industria, tanto a corto como a largo plazo.

Los factores importantes para la compañía que deben considerar los administradores incluyen:

1. El potencial de crecimiento de la industria.
2. Si en la actualidad la competencia permite rendimientos adecuados y si las fuerzas competitivas se volverán más poderosas o mas débiles.
3. Si las fuerzas impulsoras prevalecientes tendrán un impacto favorable o desfavorable sobre los rendimientos en la industria.
4. La posición competitiva de la compañía en la industria y si es probable que su posición se vuelva poderosa o más débil.

5. El potencial de la compañía para aprovechar la vulnerabilidad de los rivales más débiles.
6. Si la compañía esta aislada o es capaz de defenderse contra los factores que hacen que la industria no sea atractiva.
7. Lo bien que se ajustan las capacidades competitivas de la compañía con los factores claves para el éxito de la industria.
8. Los grados de riesgo y de incertidumbre del futuro de la industria.
9. La severidad de los problemas/aspectos a los cuales se enfrenta a la industria como un todo.
10. Si la participación continua en la industria se suma la capacidad de la empresa para tener éxito en otras industrias en las cuales puede tener intereses.