

## 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO (EN LA DINÁMICA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL)



El análisis estratégico es un elemento fundamental de la dirección estratégica que trata de comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas y las expectativas e influencias de los stakeholders.

El propósito del análisis trata, por tanto, de determinar las características del entorno al que se enfrenta la empresa, así como sus propias capacidades y habilidades, que afectan directamente a la determinación de las diferentes alternativas estratégicas.

Las decisiones estratégicas a seguir por la empresa han de estar fundamentadas en un análisis interno de la empresa y de su entorno. Esto debería ser así, ya que las estrategias, para que puedan tener éxito, deben buscar un equilibrio entre el entorno, los recursos organizativos y los valores de la empresa.

De este modo, y a la hora de realizar este análisis para determinar los elementos que deberemos considerar en la estrategia, deberemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Fuerzas en contienda.
- Riesgo de competencia.
- Formulación de la estrategia.
- Proveedores y compradores poderosos.
- La ventaja competitiva.

Pasemos a conocer brevemente cada uno de estos elementos con el fin de conocer sus principales particularidades y aquello que debemos considerar en nuestro análisis estratégico.

- ***Fuerzas en contienda***

Las fuerzas más competitivas determinan las utilidades de una industria y, por tanto, son de gran importancia en la formulación de estrategias. Por ejemplo, hasta una empresa con una posición fuerte en una industria sin riesgos de que ingresen otros participantes potenciales obtendrá rendimientos bajos si se ve enfrentada con un producto sustituto superior o de menor coste. En una situación similar, adaptarse o adecuarse al producto sustituto se convierte en la principal prioridad estratégica.

Algunas características son críticas para la fuerza de cada factor competitivo.

- ***Riesgo de competencia***

El grado de seriedad del riesgo de competencia depende de las barreras presentes y de la reacción de los competidores existentes que el nuevo participante puede esperar.

Si las barreras contra la competencia son altas y un recién llegado puede esperar una aguda reacción de los competidores atrincherados, es obvio que no presentará un riesgo importante de entrada. Los nuevos participantes en una industria aportan nuevas capacidades, el deseo de obtener participación en el mercado y, a menudo, recursos sustanciales.

Existen seis orígenes principales de barreras contra la competencia:

- I. **Economías de Escala:** a nivel de definición, las economías de escala se dan cuando una empresa produce a gran escala, permitiendo ello que se puedan reducir los costes de producción, así como el precio final del producto. En otras palabras, se trata de producir más a un coste inferior. Dichas economías de escala son conocidas también con el nombre de rendimientos crecientes, que implican que la producción es más eficiente cuando mayor es la escala. En otras palabras, implican que cuando se duplican los factores de producción, dicha producción aumenta más del doble. Estas economías evitan la competencia obligando al aspirante, ya sea a competir a gran escala, o bien a aceptar una desventaja en costes. Las economías de escala pueden actuar también como un obstáculo para la distribución, la utilización de la fuerza de ventas, el financiamiento y casi cualquier otra parte de una empresa
- II. **Diferenciación del producto:** la identificación de la marca crea una barrera al obligar a los nuevos participantes a gastar mucho para superar la lealtad de los clientes. La publicidad, el servicio al cliente, ser el primero en la industria, y las diferencias de productos están entre los factores que promueven la identificación de la marca.
- III. **Requerimientos de capital:** la necesidad de invertir importantes recursos financieros para poder competir crea una barrera de entrada, en particular si el capital se necesita para gastos en publicidad directa o menudeo y distribución que no se recuperarán. El capital es necesario no solo para instalaciones fijas sino también para crédito a clientes, inventarios y para absorber pérdidas por inicio de operaciones.
- IV. **Desventaja en costes independientemente del tamaño:** las empresas atrincheradas pueden tener ventajas en costes, que no disponen de competidores potenciales, sin importar cuál sea su tamaño y sus economías de escala factibles.
- V. **Acceso a los canales de distribución:** desde luego, el muchacho recién llegado al barrio debe asegurar la distribución de su producto o servicio. Por ejemplo, un producto alimenticio nuevo, debe desplazar a otros productos en los

lineales del supermercado a través de la reducción de precios, promociones, esfuerzos intensos de ventas u otros medios. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo y mientras más amarrados los tengan los competidores existentes, obviamente será más difícil competir en la industria.

VI. **Política gubernamental:** el gobierno es capaz de limitar o incluso evitar la competencia en industrias con controles como requerimientos de licencias y acceso limitado a la materia prima. El gobierno también puede desempeñar un papel indirecto al establecer barreras contra la competencia con medidas de control como normas para la contaminación de agua y aire y reglamentos de seguridad.

- ***Formulación de la estrategia***

Una vez que el estratega corporativo ha evaluado las fuerzas que afectan a la competencia en su industria y sus causas fundamentales, podrá identificar los puntos fuertes y débiles para poder formular una estrategia.

La estrategia puede considerarse como la acumulación de defensas contra las fuerzas competitivas o bien como la determinación de posiciones en la industria donde las fuerzas sean más débiles. El conocimiento de la capacidad de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas destacará las áreas donde la empresa puede enfrentarse con la competencia y donde evitarla.

- ***Proveedores y compradores poderosos***

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación con los participantes en una industria aumentando los precios, o bien reduciendo la calidad de los bienes y servicios adquiridos.

El poder de cada proveedor o grupo comprador importante depende de varias características de la situación de su mercado y de la importancia relativa de sus ventas o compras a la industria compradas con sus negocios a nivel global.

- **La ventaja competitiva**

Las empresas alcanzan el triunfo con relación a sus competidores, si cuentan con una ventaja sostenible. Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva; el corte inferior y la diferenciación.

El **corte inferior** es la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un artículo comparable más eficiente que sus competidores. A precios iguales o parecidos al que ofrecen los competidores.

La **diferenciación** es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, con servicios especiales y servicio posventa. La diferenciación permite que una empresa tenga un precio superior, lo que le da una rentabilidad superior.

Se puede entonces tener cortes inferiores y una clara diferenciación con relación a la competencia; cualquier estrategia debe prestar atención a estos dos tipos de ventaja para alcanzar la superioridad.

- **Desarrollo de la ventaja competitiva**

Diferentes industrias ofrecen distintas oportunidades competitivas y, en consecuencia, las estrategias exitosas varían de una industria a otra. La identificación de las estrategias que conducen a una industria a las ventajas competitivas incluye tres grandes pasos:

- I. La definición de la industria: implica definir los límites de la industria, aprender las reglas del juego e identificar a los otros jugadores.
- II. La identificación de las posibles acciones o movimientos competitivos: los movimientos competitivos explotan las posibles fuentes de ventajas competitivas en la industria. Su grado de efectividad evoluciona con el ciclo de vida de la industria y es influenciada por los movimientos de los otros competidores.

- III. La selección entre estrategias genéricas: el éxito de las estrategias depende de la secuencia de los movimientos competitivos. Existen solo unas cuantas secuencias exitosas que corresponden a las distintas situaciones de la industria.

## **5.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

Vistas estas consideraciones en relación a los elementos que se deben considerar en todo análisis estratégico, vamos a estudiar ahora las estrategias de carácter genérico, enfocadas a través de tres autores; Michael Porter, Bowman y Henry Mintzberg.

### **5.1.1 Michael Porter**

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas, de modo que buscan el desarrollo general de una empresa. Estas tienen por objetivo superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto.

Según Porter, existen 3 estrategias genéricas para las empresas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

Pasemos a conocer estas tres estrategias.

#### **1. Liderazgo en costes**

La estrategia de liderazgo en costes consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costes de producción. Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación calidad-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas, pudiendo llegar al punto de sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente.

Algunas formas de reducir costes y así poder aplicar esta estrategia son:

- ✓ Aprovechar las economías de escala.
- ✓ Elaborar productos de manera estandarizada.
- ✓ Producir en grandes volúmenes.
- ✓ Usar suministros eficientes de materia prima.
- ✓ Simplificar el diseño del producto.
- ✓ Aprovechar las nuevas tecnologías.
- ✓ Realizar controles rigurosos en costes y gastos indirectos.
- ✓ Crear una cultura de reducción de costes en los trabajadores.
- ✓ Reducir costes en funciones tales como ventas, marketing y publicidad.

La estrategia de liderazgo en costes resulta eficaz solo en mercados amplios, ya que en mercados reducidos no habría muchas ganancias debido a que los márgenes de utilidades por producto al utilizar esta estrategia son generalmente pequeños.

Es recomendable utilizar esta estrategia en los siguientes casos:

- ✓ Cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios.
- ✓ Cuando hay pocas posibilidades de lograr una diferenciación en el producto.
- ✓ Cuando a los consumidores no les importan mucho las diferencias entre una y otra marca.
- ✓ Cuando existe un gran número de consumidores con una gran capacidad de negociación.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que llegue a ser imitada por la competencia y que, por tanto, disminuyan las ganancias en el mercado, y que el interés de los consumidores cambie hacia otras características del producto distintas al precio.

## 2. Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que estos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

Algunos ejemplos de aspectos o elementos en los que una empresa puede establecer una estrategia de diferenciación son:

- ✓ En el diseño del producto.
- ✓ En sus atributos o características.
- ✓ En su desempeño o rendimiento.
- ✓ En la calidad.
- ✓ En la marca.
- ✓ En brindar un buen servicio o atención al cliente.
- ✓ En la atención personalizada.
- ✓ En la rapidez en la entrega.
- ✓ En ofrecer servicios adicionales.

La estrategia de diferenciación es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, pero solo cuando la característica o las características diferenciadoras del producto son difíciles de imitar por la competencia.

Es recomendable utilizar esta estrategia en los siguientes casos:

- ✓ Cuando el mercado está compuesto por consumidores que son poco sensibles a los precios.
- ✓ Cuando los productos existentes no cumplen con las necesidades y preferencias de los consumidores.
- ✓ Cuando las necesidades y preferencias de los consumidores son diversas.
- ✓ Cuando los productos existentes se diferencian poco entre sí.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a copiar rápidamente las características distintivas del producto, y que los consumidores no las valoren lo suficiente.

Un buen ejemplo de diferenciación podría ser cuando Apple sacó al mercado su primer Iphone; un producto con un diseño completamente innovador y toda una serie de aplicaciones específicas para él. Al principio, ese nuevo teléfono se diferenció enormemente de los teléfonos que existían hasta el momento, aunque, con el tiempo, otras marcas han ido sacando modelos muy similares, lo que ha provocado que la estrategia de diferenciación inicial haya desaparecido.

### **3. Enfoque**

Finalmente, la estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Algunos ejemplos del uso de esta estrategia son:

- ✓ Concentrarse en un grupo específico de consumidores.
- ✓ Concentrarse en un mercado geográfico en particular.
- ✓ Concentrarse en una línea de productos.
- ✓ Cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor rendimiento presente.

La estrategia de enfoque es eficaz solo en mercados reducidos, ya que en mercados amplios las economías de escala favorecerían a las empresas que utilizaran una estrategia de liderazgo en costes, y cuando el segmento de mercado elegido es lo suficientemente grande como para ser rentable y tiene buen potencial de crecimiento.

Es recomendable utilizar esta estrategia en los siguientes casos:

- ✓ Cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias específicas.
- ✓ Cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.
- ✓ Cuando no se cuenta con suficientes recursos como para aplicar las estrategias de liderazgo en costes o de diferenciación.

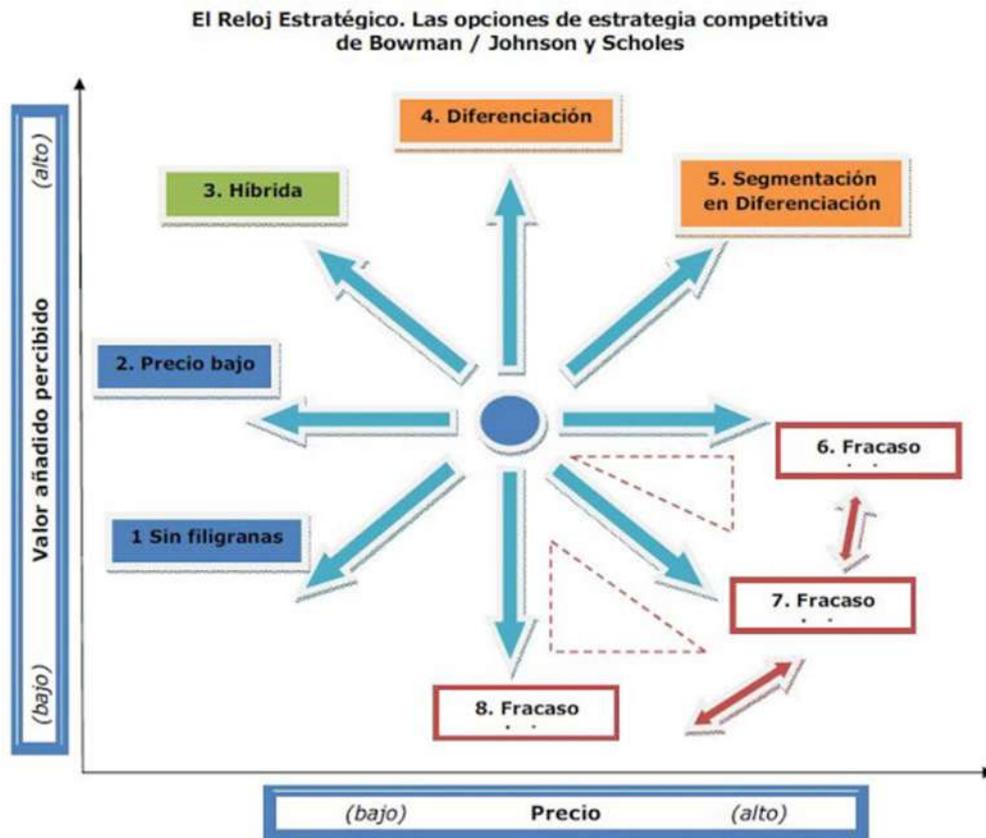
Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a identificar el atractivo del segmento de mercado elegido y decida también dirigirse a este, que se realice una mala segmentación, y que se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros segmentos de mercado.

### **5.1.2 Reloj estratégico de Bowman**

En lo que se refiere a Bowman, este va más allá de la formulación de Porter y presenta lo que se conoce como el reloj estratégico de Bowman, que contempla dos nuevas perspectivas de análisis en la planificación estratégica. Estas son:

- La consideración de que el precio y el coste no son conceptos unitarios, por lo que no es lo mismo competir en precios que en costes.
- La confirmación de que las estrategias genéricas no lo son tanto como afirmaba Porter, admitiéndose, en cierta forma, las situaciones contingentes, lo que hace que la generalidad deba ser más matizada.

Sobre la planificación estratégica que hace Bowman, esta queda configurada de la siguiente manera:



\*Representación gráfica del reloj estratégico de Bowman. Extraída de:

<http://dbcalidad.blogspot.com/2016/01/el-reloj-estrategico-bowman.html>

Esta representación en forma de reloj se consigue a través de toda una serie de rutas, trayectorias y caminos que son señalados por las agujas del reloj, que nos indican la estrategia que debemos utilizar. Así, podemos clasificar las diferentes opciones estratégicas dependiente de dos criterios:

- El alto o bajo valor añadido.
- El alto o bajo precio que los compradores perciban.

Pasemos entonces a conocer los ocho caminos o rutas que establece Bowman.

- La primera ruta presenta una estrategia caracterizada por un precio bajo y un valor percibido también bajo. Esta hace que la empresa se enfoque en un segmento caracterizado por compradores que aprecian los precios bajos, dejando de lado otros aspectos.

Como señalan Johnson y Scholes (1993), esta estrategia supone una buena forma de introducirse en un sector nuevo para, posteriormente, dar el salto a otra posición competitiva mediante una nueva ruta.

Un ejemplo de empresas que siguen esta estrategia son compañías aéreas como Ryanair o Easyjet, que ofrecen billetes de avión realmente económicos como consecuencia de disminuir todos aquellos elementos que ofrecen otras compañías y que no son estrictamente necesarios para el vuelo, como puede ser operar en un aeropuerto secundario.

- La segunda ruta que propone Bowman tiene que ver con posiciones de precios bajos y cierto valor percibido por los compradores. De este modo, la empresa sigue manteniendo un bajo precio para sus productos con el fin de alcanzar una posición ventajosa, pero añade valor a dicho producto, de modo que ello le ayude a mantener esa ventaja establecida.

Es muy importante que, para que esta estrategia tenga éxito, seamos capaces de ofrecer algo que nos diferencie de nuestros competidores.

- La ruta número tres mantiene el precio bajo, pero apuesta por la diferenciación. Ello implica que las empresas que sigan esta estrategia sean percibidas como empresas que ofrecen productos baratos con un alto valor añadido.

Un ejemplo de empresas que siguen esta estrategia son las empresas de moda que siguen la fórmula fastfashion, como Zara o Mango, que ofrecen semanalmente prendas nuevas y a la última a precios realmente asequibles.

- La ruta número cuatro implica ofrecer una diferenciación de los productos o servicios que ofrecen las empresas a sus clientes. Dicha posición añade un precio relativamente alto a un alto valor percibido. De este modo, se pretende ganar cuota de mercado ofreciendo mejores productos o servicios.
- La ruta número cinco es aquella que aporta un alto valor añadido a un precio alto. Este tipo de estrategia aúna diferenciación y segmentación, hecho que justifica que el precio sea alto.
- La ruta seis se basa en la asunción de que una empresa ofrece un producto o servicio de alto precio con algo de valor percibido por el comprador. Se trata de una estrategia utilizada por aquellas empresas que operan en un régimen de

monopolio u oligopolio, es decir, en entornos en los que o no existe competencia o esta es muy baja, por lo que pueden ofrecer productos de poco valor a precios altos.

- La ruta número siete también se considera negativa para las empresas que la apliquen y operen en un mercado competitivo, ya que son el resultado de una ineficiencia del mercado, como puede ser la falta de capacidad para poner a disposición de la demanda unos productos o servicios determinados.
- La ruta ocho también es considerada negativa. Esta consiste en un valor percibido muy bajo y un precio algo elevado.

### **5.1.3 Henry Mintzberg**

Por su parte, Henry Mintzberg presenta las familias de estrategias más representativas de las organizaciones en general y las divide en los siguientes cinco grupos:

#### **1. Ubicación del negocio medular**

Se puede concebir la existencia de un negocio en conexión con una red de industrias que, mediante la compra y venta de materias primas entre unos y otros, producen varios artículos terminados. Las estrategias de ubicación del negocio medular pueden describirse en relación a la etapa en la que se encuentra el negocio en la red de industria y en la industria específica.

Las empresas han sido clasificadas tradicionalmente en tres grandes grupos:

- I. Primaria (materias primas, extracción, conversión).
- II. Secundaria (manufactura).
- III. Terciaria (servicios).

Podemos distinguir entre las diferentes estrategias:

- Estrategia de los negocios corriente arriba: estos negocios funcionan cerca de las fuentes de materias primas, el flujo productivo tiende a ser divergente, de una materia prima a una variedad de usos de ella, tienden a ser industrias sólidas en capital y tecnología, se inclinan más por la obtención de utilidades a través de bajos costes, que por altos márgenes gananciales. Un ejemplo de este

tipo de negocios serían aquellas empresas ubicadas en el mismo lugar del que se extraen sus materias primas, como las empresas dedicadas a la minería o las empresas que se dedican a la tala de árboles y posterior venta de leña.

- Estrategia de negocios entre corrientes: la organización se sitúa como en un cuello de un reloj de arena, y utiliza diversos materiales para un solo proceso productivo, del que surge un producto que se destina a diversos usuarios. Un ejemplo de este tipo de negocio se refiere a aquellos fabricantes de productos concretos, como juguetes.
- Estrategia de negocios corriente abajo: se caracteriza por una gran variedad de materiales que convergen en un estrecho embudo. Un ejemplo serían las grandes tiendas departamentales.

## **2. Diferenciación del negocio medular**

Una vez localizado el negocio medular, tenemos que ampliarlo, para poder hacer un análisis de las características de la organización con el objetivo de lograr la ventaja competitiva, para poder permanecer en el mercado.

Las estrategias propias de esta diferenciación son:

- Estrategia de diferenciación de precios: se aplica de cualquier manera a cada producto que no sea diferenciado, ofreciendo un coste más reducido que el de la competencia.
- Estrategia de diferenciación de la imagen: realizada para aparentar diferencia de productos, envases o de consumo.
- Estrategia de diferenciación de calidad: las características que hacen que el producto que ofrecemos sea mejor que el de la competencia en términos de calidad.
- Estrategia de diferenciación del diseño: poder ofrecer algo novedoso que rompa con el diseño dominante.
- Estrategia de no diferenciación: cuando no se pretende o no se tiene la capacidad para diferenciar.

### 3. Elaboración de los negocios medulares

Las estrategias de naturaleza genérica que existen para elaborar un negocio son varias. Pueden desarrollar oferta de productos dentro del negocio ya establecido, o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, nuevos canales, o nuevas áreas geográficas, o simplemente pueden promover su producto con mayor rigor en el mismo mercado.

En este caso, contamos con las siguientes estrategias para la elaboración de negocios medulares:

- Estrategia de penetración: el objetivo es introducirse en el mercado a partir de un incremento de la participación.
- Estrategias de desarrollo del mercado: hace referencia a la ampliación de segmentos del mercado.
- Estrategias de expansión geográfica: llevar los productos a nuevas áreas geográficas.
- Estrategias desarrollo de productos: necesidad de distinguir entre estrategia de ampliación de productos, de proliferación de líneas de productos y de racionalización de una línea de productos.

### 4. Ampliación de los negocios medulares

El objetivo es llevar a las empresas más allá de sus negocios medulares. Para ello, podemos hacer uso de las siguientes estrategias de ampliación de negocios modulares:

- Estrategia de cadena de integración (corriente arriba o abajo): supone la unión ya sea con proveedores o con compradores en la misma cadena operativa o actividad comercial.
- Estrategia de diversificación: hace referencia al acceso de un negocio existente pero no a la misma cadena de operaciones.
- Estrategias de entrada y de control: la cadena de integración o diversificación puede lograrse mediante un desarrollo interno o adquisición. Una empresa puede acceder a un negocio nuevo, ya sea desarrollándolo o comprándolo a otra empresa que ya se encuentra en la industria.

- Estrategias combinadas de integración-diversificación: combinan la cadena de integración con la diversificación de los negocios y puede provocar el establecimiento de negocios nuevos.
- Estrategias de retirada: cuando las empresas suspenden los negocios que habían emprendido.

#### **5. Reconsideración de los negocios medulares**

Cuando un negocio ha sido ya identificado, distinguido, elaborado y ampliado, por lo general surge la necesidad no solo de consolidarlo, sino también de redefinirlo y reconfigurarlo o bien reconsiderarlo. Ello lo lograremos a través de:

- Estrategias de reconsideración: tanto para redefinir el negocio como para recombinar el negocio así como para realizar una reubicación medular.