



FACULTAD REGIONAL ROSARIO

INGENIERIA EN SISTEMAS

ADMINISTRACION GERENCIAL

HERRAMIENTAS DE ANALISIS ESTRATEGICO

1.- ANALISIS DE ESCENARIOS

Fuente: Metodología para la construcción de escenarios (Ernesto Firmenich Bianchi)

Recuperado de <http://www.conduces.com.ar/escenarios-completos.pdf>

Consideraciones sobre el análisis de futuros

Todas las empresas tratan con la incertidumbre de una forma u otra, las estrategias se basan en los pronósticos de sus propios gerentes o bien, en la suposición de que se repetirá el pasado. Con frecuencia no consideran o al menos subestiman los cambios radicales o discontinuos que –aunque pudieran ser poco probables- podrían alterar mucho la estructura del sector. Los planes de contingencia casi nunca exploran estructuras futuras alternativas del sector, ni obligan a sus gerentes a considerar sus implicancias.

Si un escenario es un punto de vista consistente de lo que podría ser el futuro, la empresa debe explorar sistemáticamente la posible consecuencia de la incertidumbre para su elección de estrategias. Tradicionalmente se ha puesto énfasis en el estudio de los denominados Macroescenarios, o sea, puntos de vista alternativos del ambiente político o económico, tales como la tasa de crecimiento, inflación, tasa de interés, etc.; las que, a pesar de su importancia, son demasiado generales como para ser suficientes para desarrollar la estrategia de un determinado sector industrial.

Construir escenarios industriales es un proceso que requiere de varias reiteraciones (volver, repetir, realimentar). Se analizan variables constantes, que son parte de todos los escenarios, y variables inciertas, que son las que definen los diferentes escenarios. Estas variables inciertas a su vez, pueden ser independientes, cuando poseen una estructura propia autónoma de otros elementos, o dependientes, cuando son determinadas, total o parcialmente, por incertidumbres.

Para identificar estas variables inciertas es necesario analizar las barreras de entrada; los distintos compradores; los competidores actuales y futuros; los productos sustitutos y sus proveedores; y, además, hacernos las preguntas adecuadas sobre éstos elementos inciertos. Como por ejemplo: ¿Quiénes son, como actúan, que tendencias se proyectan, fortalezas y debilidades?

Construyendo escenarios Para analizar el futuro se construyen escenarios, que son descripciones provisionarias y exploratorias de un futuro probable. Un escenario es un retrato significativo y detallado de un plausible (aprobable), admisible, recomendable, coherente, mundo futuro. En él se pueden ver y comprender claramente los problemas, amenazas y oportunidades que tales circunstancias pueden presentar. No es una predicción o un pronóstico específico, es la descripción de eventos y tendencias que pueden ocurrir. La finalidad es entender la combinación de decisiones estratégicas que otorgarán un beneficio máximo, a pesar de las incertidumbres y desafíos del ambiente externo. Un escenario, además de plausibilidad debe tener consistencia interna, utilidad para la toma de decisiones y proveer la descripción de los procesos causales.

Los escenarios se construyen a partir de conjeturas. Son enunciados hipotéticos y su función consiste en señalar un abanico de opciones y situaciones probables. Son hipótesis fundadas en diagnósticos de fuerzas que modelan los acontecimientos y su materia son los posibles encadenamientos de estas fuerzas, a los que se les puede asignar probabilidades.

Proceden de visiones de la realidad, comprensivas, holísticas, agregadas. No le interesa determinar la fecha probable de un evento, sino los probables encadenamientos entre los mismos. Un escenario no tendrá lugar como se anticipa, pero sugiere una secuencia probable con el objeto de sensibilizar a quienes deben tomar decisión sobre lo que puede acontecer.

Los escenarios son, por lo tanto, situaciones que no han sucedido todavía pero que tienen una cierta probabilidad de ocurrencia. Y como no es imposible que ocurran, la empresa, la organización, debe estar preparada para ello, caso contrario puede ser sorprendida por el futuro.

Utilidad La construcción de escenarios

Sirven para profundizar el conocimiento del presente y sus tendencias, conforme a supuestos teóricos. Estos supuestos se pueden organizar en un modelo novedoso y ahorrativo. Los escenarios pretenden establecer y controlar relaciones de incertidumbre, a fin de proponer ajustes y medidas de contingencia y se aseguran con la revisión periódica de los guiones propuestos. La construcción de escenarios no puede ser un ejercicio aislado.

Definiciones

Los escenarios constituyen descripciones exploratorias y provisionales de un futuro probable, o según la definición de uno de los cultivadores conocidos de esta técnica: "...son secuencias hipotéticas de eventos articulados, con el diseño de concentrar la atención en procesos causales y en rompimientos factibles". Una definición cual operan actores e intereses que se deben analizar con coherencia y unidad de criterio"

Fases de la construcción y análisis de escenarios

Pautas para la construcción de escenarios Para la construcción de escenarios se siguen etapas que cada autor denomina en forma distinta, a pesar que resumen secuencias similares. A modo de síntesis las ordenamos en cinco etapas:

1. Precisión del tema de estudio, espacio de escenario ó campo de interés.
2. Identificación de las variables clave ó dimensiones que lo definen.
3. Constatación del grado de poder y conflictos entre actores sociales
4. Diseño de un escenario probable o "tendencial".
5. Diseño de escenarios alternativos.

2.-ANALISIS PESTLE

FUENTE: Tesis Economía Financiera (Paula Manjarrez – Paula Vinueza) Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1381/1/T-UCE-0005-254.pdf>



Análisis externo.-

Comprende la dimensión del impacto de las fuerzas del medio ambiente: políticas gubernamentales, los, avances tecnológicos, competencias, mercados, metas, etc., se realiza mediante dos premisas que son las oportunidades de las que la organización debe aprovechar para mejorar su rendimiento y eliminar las amenazas que ponen en peligro la marcha de la organización.

ANÁLISIS DEL ENTORNO (MODELO PEST)

Para tomar decisiones estratégicas, debemos conocer el entorno en que se desenvuelve nuestra empresa. El modelo PEST nos permite analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a las empresas, evalúa un mercado, incluyendo a los competidores, desde el punto de vista de una propuesta o negocio en particular.

El análisis del entorno debe contar con herramientas específicas orientadas a facilitar la recopilación y el análisis de la información, deben ser precisas y simples para que la empresa pueda diseñar su estrategia,

adaptarse a las grandes tendencias y poder enfrentar con éxito los cambios que se producen en el medio ambiente.

Factores Políticos

Se refiere al análisis de factores político-legales que afectan a la empresa se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria, así como los esfuerzos de lobby por parte de las empresas y consumidores.

Aquí, también se incluye un análisis legal acerca de las regulaciones que deben cumplir las empresas, los clientes, canales y consumidores, así como sus posibles cambios.

Factores Económicos

En este componente, se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad. Se trata, por supuesto, de un aspecto muy importante pues los hábitos de consumo reciben una fuerte influencia de la tasa de desempleo, el ingreso disponible, el tipo de cambio, etc. Conociendo la evolución de cada uno de estos factores, la empresa puede introducir medidas de prevención para reducir ciertos riesgos.

Factores Socio culturales

El componente social del entorno contiene factores como la tasa de analfabetismo, la cultura de la sociedad, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo, la distribución etérea, etc. Estas variables muchas veces terminan evolucionando hacia factores políticos.

Factores Tecnológicos

Desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos.

Factores jurídicos

Se refieren a las leyes relativas al contexto de inserción de la organización y su aplicación

Factores ambientales guardan relación con el medio ambiente, y la posible afectación del mismo como resultante de la actividad directa o indirecta de la organización. Forma parte importante de la percepción que se crea en la Comunidad el respecto o no por dichos factores.

El más habitual error que se comete en este tipo de análisis tiene que ver con el alcance de aplicación, es decir si se sobre o subestima los impactos de dichos factores sobre la organización.

3.- ANALISIS DE CADENA DE VALOR (M. PORTER)

FUENTE: La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico (Quintero Yohana), Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>



Convertir las decisiones estratégicas en un comportamiento eficaz en el mercado implica desarrollar programas en casi todas las áreas de operación de la empresa: operaciones, el corazón del proceso de producción; mercadotecnia y ventas; logística interna; logística externa; servicio; desarrollo de productos; desarrollo de procesos o del sistema de producción; capacitación, desarrollo y administración de recursos humanos, y finanzas (GERSTEIN, 1988).

El concepto lo popularizó Porter (1986), en textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los 80. Al mismo autor se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo.

La cadena de valor de una organización, identifica pues, las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena permite también identificar los

distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración permiten mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial.

Desde el punto de vista estratégico igualmente, la cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas; la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas. En consecuencia es normal que las cadenas de calor de las compañías rivales difieran, tal vez considerablemente, una condición que complica la tarea de evaluar las posiciones de costo relativas de los rivales.

Por ejemplo, las compañías en competencia pueden diferir en su grado de integración vertical. La comparación de un rival totalmente integrado, requiere un ajuste de las diferencias en la esfera de acción de las actividades desempeñadas, obviamente los costos internos para un fabricante que produce la totalidad de sus partes y componentes serán mayores que los de un productor y que compra las partes y los componentes necesarios a proveedores externos y que sólo desempeña las operaciones de ensamble.

Elementos de la cadena de valor

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las **Actividades Primarias**, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las **Actividades de Soporte** a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El **Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El criterio para identificar las actividades del negocio son:

1. Cada actividad tenga distinto fundamento económico.
2. Cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia.
3. Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total.

Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:

- a. **Logística de entrada:** conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- b. **Operaciones:** compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- c. **Logística de salida:** constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- d. **Comercialización y ventas:** integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
- e. **Servicio post venta:** constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte

- a. **Compras:** conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarios, suministros y artículos consumibles así como activos.
- b. **Desarrollo de la tecnología:** compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c. **Dirección de recursos humanos:** integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- d. **Infraestructura institucional:** conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

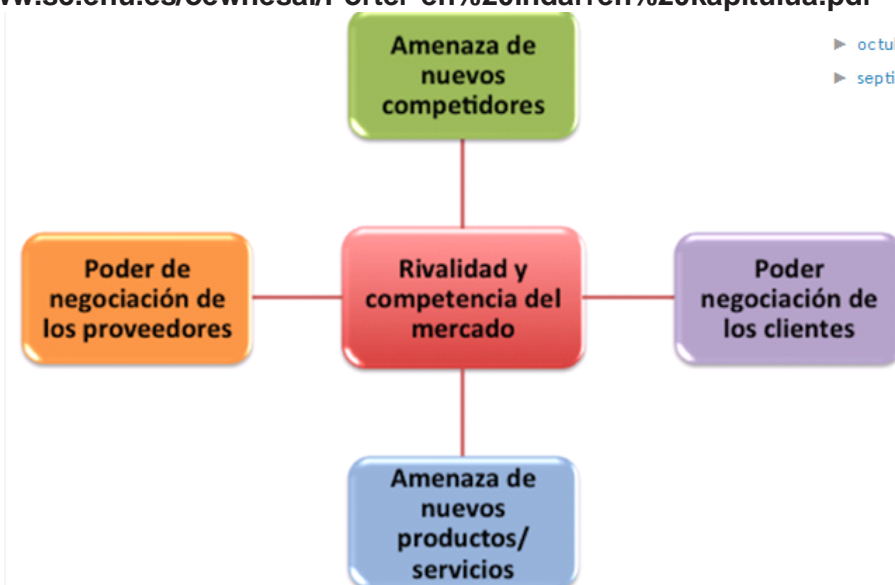
Recomendamos desarrollar este análisis en dos niveles: uno de nivel de sector al cual pertenece la organización, en el cual se piensa el lugar particular que ocupa la organización en el sector. Ej.: Empresa de semillas que se encuentra formando parte de la Logística de Entrada de la cadena agroindustrial.

El otro nivel es el del nivel de empresa, donde se ve la integración del propio modelo de negocios de la empresa. En este caso quizás algunas actividades se tercerizan a otras organizaciones y el gran desafío de gestión sea la integración en un modelo coherente.

En general la complejidad de los contextos actuales nos hace pensar en **sistemas de valor** más que de cadenas. Es decir complejas e intensas tramas de interrelación de cadenas formando redes.

4.- ANALISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES INDUSTRIALES (MODELO DE FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER)

FUENTE: <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>



Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es **el sector ó sectores industriales en los cuales compite**. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de CINCO FUERZAS COMPETITIVAS BÁSICAS:

- 4.1.- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- 4.2.- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- 4.3.- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- 4.4.- El Poder negociador de los clientes.
- 4.5.- El Poder negociador de los proveedores.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades, de beneficios se mide en términos del **rendimiento a largo plazo del capital invertido**. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas, que pueden variar desde intensas hasta relativamente débiles. Lógicamente, en aquellos sectores donde la competencia es intensa, ninguna empresa obtendrá rendimientos espectaculares, mientras que en los sectores en los que la competencia es débil, son bastante comunes los rendimientos elevados.

Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. los CLIENTES, PROVEEDORES, SUSTITUTOS Y COMPETIDORES POTENCIALES son todos COMPETIDORES para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada.

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Por ejemplo, incluso una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector industrial en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, obtendrá bajos rendimientos si se enfrenta a un sustituto superior, de coste más bajo. Aun si no existen sustitutos y está bloqueado el ingreso, la intensa rivalidad entre los competidores existentes limitará los rendimientos potenciales. El caso extremo de "intensidad competitiva" en un sector industrial está representado por la competencia perfecta de los economistas, en donde el ingreso es libre, las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, y la rivalidad es desenfrenada debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares.

4.1.- LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición.

Algunas formas de competir, en especial **la competencia en precios**, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad. Las rebajas de precio son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada. Por otra parte, **las campañas publicitarias** bien pueden ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto en el sector industrial, para el beneficio de todas las empresas.

La rivalidad en un sector tendrá alta probabilidad de ser intensa si se da la interacción de algunos de los siguientes factores estructurales:

- **GRAN NUMERO DE COMPETIDORES O IGUALMENTE EQUILIBRADOS.** Cuando el número de empresas es numeroso, la posible rebeldía es grande y por lo general algunas empresas creen que pueden hacer jugadas sin que se noten. Incluso cuando hay relativamente pocas empresas, si están más o menos equilibradas en cuanto a tamaño y recursos percibidos, se crea inestabilidad debido a que son propensas a pelear con recíproca correspondencia y a tener los recursos para represalias sostenidas y enérgicas. Cuando el sector industrial está sumamente concentrado o dominado por una o pocas empresas, entonces, existen pocas posibilidades de error en la fuerza relativa, y el líder o líderes pueden imponer disciplina así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como el liderazgo en precios. relativamente pocas empresas, si están más o menos equilibradas en cuanto a tamaño y recursos percibidos, se crea inestabilidad debido a que son propensas a pelear con recíproca correspondencia y a tener los recursos para represalias sostenidas y enérgicas. Cuando el sector industrial está sumamente concentrado o dominado por una o pocas empresas, entonces, existen pocas posibilidades de error en la fuerza relativa, y el líder o líderes pueden imponer disciplina así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como el liderazgo en precios.
- **CRECIMIENTO LENTO EN EL SECTOR INDUSTRIAL.** El crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia sea fuerte, con el fin de conseguir una mayor participación en el mercado por parte de las empresas que buscan la expansión. Si el crecimiento del sector es elevado, la competencia será mucho más débil ya que las empresas pueden mejorar sus resultados con solo mantener su cuota de mercado.
- **COSTES FIJOS O DE ALMACENAMIENTO.** Los costes fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso. Una situación relacionada con los costes fijos elevados es aquella en la cual el artículo, una vez producido, es muy difícil o costoso de almacenar. En este caso, las empresas están sujetas a la tentación de reducir los precios para asegurar las ventas.
- **FALTA DE DIFERENCIACIÓN O COSTES CAMBIANTES.** Cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio. Por otra parte, la diferenciación del producto crea capas de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los compradores tienen preferencias y lealtad por proveedores en particular. Los costes cambiantes, tienen el mismo efecto.

- **INCREMENTOS IMPORTANTES DE LA CAPACIDAD.** Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada en base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas dichas adiciones de capacidad. Lo cual, suele provocar que el sector se enfrente a excesos de capacidad y rebajas de precios.
- **COMPETIDORES DIVERSOS.** Los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades y relaciones con sus compañías matrices, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno al otro. Pueden tener dificultades al interpretar con precisión sus intenciones mutuamente, y para acordar un conjunto de "reglas de juego" para el sector industrial. Las decisiones estratégicas adecuadas para un competidor pueden estar equivocadas para otros.
- **INTERESES ESTRATÉGICOS ELEVADOS.** La rivalidad en un sector industrial se vuelve aun mayor, si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito.
- **FUERTES BARRERAS DE SALIDA.** Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.

Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

Activos Especializados: activos altamente especializados para el negocio que tienen poco valor de liquidación o costes elevados de transferencia o conversión.

Costos Fijos de Salida: entre los que destacan los costes laborales.

Interrelaciones Estratégicas: interrelaciones entre la unidad comercial y otras en la compañía, en términos de imagen, habilidad mercadotecnia, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, etc. Esto causa que la empresa le conceda una importancia estratégica alta al continuar en el negocio.

Barreras Emocionales: la oposición de la dirección a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.

Restricciones Sociales y gubernamentales: éstas comprenden la negación o falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales. Cuando las barreras de salida son elevadas, el exceso de capacidad.

4.2.- AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS

Los productos SUSTITUTIVOS ó SUSTITUTOS son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

Estos productos consituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico por ejemplo, la relación calidad/precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la del producto. En realidad, los productos sustitutivos imponen **un techo al precio que las empresas pueden practicar**. A medida que el producto sustitutivo constituye una alternativa interesante para el usuario, en cuanto al precio practicado, el techo con el que topan estas empresas es más resistente.

Evidentemente, son los productos sustitutivos que están evolucionando en el sentido de una mejora en su relación calidad/precio en relación a la del producto, los que deben ser objeto de una vigilancia particular. La **identificación de los productos sustitutivos** no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente **los productos que responden a la misma necesidad genérica ó desempeñan la misma función**. Esta búsqueda puede a veces conducir a industrias muy alejadas de la industria de partida. Una manera simple y eficaz de proceder consiste en observar los usos practicados en el grupo de los grandes usuarios del producto.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- 1) Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial;
- 2) Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

4.3.- AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS EN EL SECTOR

La entrada de nuevas empresas en un sector industrial implica la aportación al mismo de capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios reduciendo la rentabilidad. También la adquisición dentro del sector industrial con la finalidad de conseguir una posición en el mercado, debe considerarse como un ingreso, aun cuando no constituya una entidad del todo nueva. La amenaza de ingreso en un sector industrial

depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, junto a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja. Existen varios factores que actúan como

BARRERAS PARA EL INGRESO:

1.- **LAS ECONOMÍAS DE ESCALA** Esta barrera se crea cuando, en un sector, las empresas no alcanzan el nivel de costes más bajo posible hasta que su cuota de mercado es lo suficientemente grande para que les permita volúmenes considerables de producción, ya que, de este modo los costes fijos se reparten entre un mayor número de unidades.

2.- DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Este esfuerzo por lo general implica pérdidas de iniciación y con frecuencia toma un largo periodo de tiempo. Tales inversiones al prestigiar el nombre de una marca son arriesgadas, puesto que no hay valor de rescate si falla el ingreso.

3.- REQUISITOS DE CAPITAL

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad arriesgada o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.

4.- COSTES CAMBIANTES

Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costes al cambiar de proveedor, esto es, los costes que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costes cambiantes pueden incluir los costes de reentrenamiento del empleado, el coste de nuevo equipo auxiliar, el coste y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo de ingeniería del proveedor, rediseño del producto, o incluso costes psíquicos por terminar una relación. Si estos costes del cambio son elevados, entonces los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer una gran mejoría en el coste o desempeño, para que el comprador cambie al actual.

5.- ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto. Si los canales lógicos de distribución para el producto ya han sido servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce los beneficios. Cuanto más limitados sean los canales mayoristas o minoristas para su producto y cuanto más los tengan atados los competidores existentes, es obvio que será más difícil el ingreso al sector industrial. Los competidores existentes pueden tener lazos con los canales basados en antiguas relaciones, servicio de alta calidad, o incluso relaciones exclusivas. En ocasiones esta barrera para el ingreso es tan alta que para salvarla una nueva empresa tiene que crear un canal de distribución completamente nuevo.

6.- DESVENTAJAS EN COSTO INDEPENDIENTES DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA

Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables por los competidores de nuevo ingreso independientes de las economías de escala. Las ventajas más críticas son factores tales como:

TECNOLOGÍA DE PRODUCTO PATENTADO ; se mantiene la propiedad de los conocimientos del producto o de sus características de diseño mediante patentes o secreto.

ACCESO FAVORABLE A MATERIAS PRIMAS ; las empresas establecidas pueden haber contratado las fuentes más favorables y/o haber atado pronto sus necesidades previsibles a precios que reflejan una relación de la oferta y demanda menor a la real.

UBICACIONES FAVORABLES ; las empresas establecidas pueden estar ubicadas en las zonas más favorables, lo que puede dar lugar a unos menores costes frente a la nueva empresa que no puede situarse en esa zona, o que lo puede hacer pero con un desembolso de capital elevadísimo.

SUBSIDIOS GUBERNAMENTALES ; los subsidios estatales pueden otorgar a las empresas establecidas, ventajas duraderas en algunos sectores.

CURVA DE APRENDIZAJE O DE EXPERIENCIA ; en algunas actividades se ha observado que los costes unitarios, asociados al valor añadido que genera la empresa, disminuyen conforme la empresa adquiere mayor experiencia acumulada en la elaboración del producto. La reducción de los costes es debida a que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes (la clásica curva de aprendizaje), a las mejoras que se producen en la distribución de la planta que permiten un mejor funcionamiento del equipo y el desarrollo de equipos y procesos especializados, a los cambios en el diseño del producto que hacen más sencilla su fabricación, a las mejoras en las técnicas de medición y control de las operaciones,

4.4-4.5 EL PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES Y PROVEEDORES

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable de la industrial -. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren algunas de las circunstancias siguientes:

- **ESTÁ CONCENTRADO O COMPRA GRANDES VOLUMENES CON RELACIÓN A LAS VENTAS DEL PROVEEDOR.** Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa. Los compradores de grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas si la industria está caracterizada por grandes costes fijos y eleva el interés de mantener la capacidad ocupada al máximo.
- **LAS MATERIAS PRIMAS QUE COMPRA EL SECTOR INDUSTRIAL REPRESENTAN UNA FRACCIÓN IMPORTANTE DE LOS COSTES O COMPRAS DEL COMPRADOR.** Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva. Cuando el producto vendido por el sector industrial en cuestión representa una pequeña fracción de los costes del comprador, los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.
- **LOS PRODUCTOS QUE SE COMPAN PARA EL SECTOR INDUSTRIAL SON ESTANDAR O NO DIFERENCIADOS.** Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.
- **SE ENFRENTA COSTES BAJOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR.** Los costes cambiantes, definidos con anterioridad, amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costes cambiantes altos.
- **OBTIENE BAJAS UTILIDADES.** Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra. Sin embargo, los compradores con alta rentabilidad son, por lo general, menos sensibles a los precios (por supuesto, esto si el artículo no representa una fracción alta de sus costos).
- **LOS COMPRADORES PLANTEAN UNA REAL AMENAZA DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS.** Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación.

Lógicamente este poder de compra puede ser parcialmente neutralizado cuando las empresas en el sector industrial amenazan con la integración hacia los sectores industriales del comprador.

- **EL PRODUCTO DEL SECTOR INDUSTRIAL NO ES IMPORTANTE PARA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DEL COMPRADOR.** Cuando la calidad de los productos de los compradores está muy afectada por el producto del sector industrial, los compradores son por lo general menos sensibles a los precios.

EL COMPRADOR TIENE INFORMACIÓN TOTAL. Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso de los costes del proveedor, esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre. Con información completa, el comprador está en una posición mejor que le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos a otros y puede contrarrestar los puntos de vista de los proveedores de que su situación está amenazada.

EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable de la industrial -. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren algunas de las circunstancias siguientes:

- **ESTÁ CONCENTRADO O COMPRA GRANDES VOLUMENES CON RELACIÓN A LAS VENTAS DEL PROVEEDOR.** Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa. Los compradores de grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas si la industria está caracterizada por grandes costes fijos y eleva el interés de mantener la capacidad ocupada al máximo.

- **LAS MATERIAS PRIMAS QUE COMPRA EL SECTOR INDUSTRIAL REPRESENTAN UNA FRACCIÓN IMPORTANTE DE LOS COSTES O COMPRAS DEL COMPRADOR.** Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva. Cuando el producto vendido por el sector industrial en cuestión representa una pequeña fracción de los costes del comprador, los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.

- **LOS PRODUCTOS QUE SE COMPRAN PARA EL SECTOR INDUSTRIAL SON ESTANDAR O NO DIFERENCIADOS.** Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.

- **SE ENFRENTA COSTES BAJOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR.** Los costes cambiantes, definidos con anterioridad, amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costes cambiantes altos.

- **OBTIENE BAJAS UTILIDADES.** Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra. Sin embargo, los compradores con alta rentabilidad son, por lo general, menos sensibles a los precios (por supuesto, esto si el artículo no representa una fracción alta de sus costos).

- **LOS COMPRADORES PLANTEAN UNA REAL AMENAZA DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS.** Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación. Así, los principales fabricantes de automóviles usan la amenaza de la autofabricación como ventaja negociadora. En la práctica estas empresas se suelen dedicar a la integración gradual, esto es, producen internamente algunos componentes para sus necesidades y compran el resto a proveedores externos, de tal modo que hacen creíble la amenaza de una integración hacia atrás y además al conocer detalladamente los costes ya que fabrican internamente componentes, pueden negociar con mayor información, lo que mejora su posición. Lógicamente este poder de compra puede ser parcialmente neutralizado cuando las empresas en el sector industrial amenazan con la integración hacia los sectores industriales del comprador.

- **EL PRODUCTO DEL SECTOR INDUSTRIAL NO ES IMPORTANTE PARA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DEL COMPRADOR.** Cuando la calidad de los productos de los compradores está muy afectada por el producto del sector industrial, los compradores son por lo general menos sensibles a los precios.

EL COMPRADOR TIENE INFORMACIÓN TOTAL. Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso de los costes del proveedor, esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre. Con información completa, el comprador está en una posición mejor que le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos a otros y puede contrarrestar los puntos de vista de los proveedores de que su situación está amenazada.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

FUENTE: Unidad de Tecnología Educativa

http://148.204.211.134/polilibros/Portal/Polilibros/P_terminados/AdmonInfor_I/CAI/UNIDAD%20IV/PUNTO422.html

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran el rendimiento competitivo de la empresa. Los FCE son específicos para cada negocio y reflejan las preferencias gerenciales respecto a las variables claves en un determinado momento. Si los resultados en estas áreas no son adecuados los esfuerzos de la organización para concretar sus planes, alcanzar sus objetivos y generar estrategias serán menos que deseables.

Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.

Al incluir los factores críticos de éxito en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: si esto se cumple, el éxito está garantizado. A lo largo de los capítulos siguientes, el plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente se cumplan esos factores críticos.

Los potenciales inversores, prestamistas o socios están interesados en conocer indicadores que les permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha.

En este capítulo es importante incluir un listado y una descripción de no más de 10 factores críticos de éxito, y un indicador que permita la medición de cada uno de ellos.

Según el tipo de negocios, algunos de los factores críticos de éxito son:

- ventas
- costo promedio de insumos
- recursos humanos
- tasa de penetración
- tasa de retención de clientes
- tasa de errores de producción
- productividad del personal
- plazo de entrega
- cantidad de devoluciones
- logística
- imagen

Esta técnica está basada en monitoriar los factores críticos de éxito (áreas clave) durante el proceso de planeación de los sistemas de información. Hay cuatro fuentes para estos factores críticos los cuales deben recibir constante atención por los ejecutivos de la empresa:

- La industria y los negocios: Cada industria tiene sus particulares factores críticos.
- La compañía o empresa por sí misma: La situación que guarda esta con la industria.
- El medioambiente: Las tendencias de consumo, la economía, los factores políticos de la ciudad en la que la empresa opera.
- Factores temporales de la organización: Áreas de la empresa que temporalmente no crean ninguna preocupación, pero que son vitales en la operación de una empresa (Ejemplo: inventarios de la empresa).

ANÁLISIS FODA

FUENTE: La matriz FODA: Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales (Ponce Talancón)
Recuperada de: <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc)¹ Estos talones de aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable. Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades.

Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor preponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos. Identificar oportunidades y amenazas. Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.