
Técnicas de análisis para la estrategia competitiva

PID_00268229

Pere Suau Sanchez
Enric Serradell López

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas





Pere Suau Sanchez

Profesor de los estudios de Economía y empresa.



Enric Serradell López

Profesor de los estudios de Economía y empresa. Director del área de programas MBA y formación directiva y vicedecano de programas emergentes.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por el profesor: Pere Suau Sanchez (2019)

Primera edición: septiembre 2019
© Pere Suau Sanchez, Enric Serradell López
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: FUOC

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.

Índice

Introducción.....	5
1. Canvas.....	7
2. El análisis DAFO.....	10
3. Análisis CAME.....	12
4. PESTLE.....	15
5. Análisis de las cinco fuerzas.....	17
6. Tetra Threat Model.....	20
7. BCG matrix.....	22
8. Cuadro de mando integral.....	24
Bibliografía.....	27

Introducción

Pocos elementos del *management* suscitan tanto consenso y reconocimiento como la función de planificación estratégica. Existe una gran variedad de perspectivas, aproximaciones y modelos de planificación utilizados por directivos de todo el mundo y que se aplican en todos los entornos, sectores y productos imaginables.

El desarrollo y la implementación de estos planes se realizan sobre la base de la utilización de diferentes herramientas, algunas de las cuales se recogen en las siguientes páginas, que se han convertido, por méritos propios, en métodos de análisis clásicos, reconocidos por académicos y utilizados por directivos de todo el mundo.

En todo caso, es importante entender previamente el propio concepto de *estrategia*. Existen varias definiciones, pero podemos decir que la estrategia de una empresa es, básicamente, un plan que intenta recoger cómo alcanzar los objetivos fijados a partir de los recursos disponibles. En este sentido, la estrategia debe asegurar el éxito y supervivencia de la empresa en el largo plazo en un entorno cambiante y competitivo. Esta definición tan sencilla esconde un proceso muy complejo en el que intervienen una gran cantidad de factores. En primer lugar y una vez definidas la misión y la visión de la empresa —así como el plan de empresa en el caso de empresas de nueva formación—, se debe llevar a cabo un primer análisis interno y externo que nos permita establecer el posicionamiento de nuestra empresa, sus fortalezas y debilidades y cómo se integra en el entorno; para ello, utilizaremos el análisis DAFO, que deberemos complementar con el análisis CAME para que dicha estrategia se transforme en acciones concretas. Luego, deberemos completar el proceso con otras herramientas como, por ejemplo, el análisis Canvas o la matriz de Boston Consulting.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter y la metodología PESTLE nos permitirán analizar nuestro entorno, mientras que el cuadro de mando integral nos dará una visión de la empresa más allá de los indicadores financieros sobre la base de una simplificación de las variables clave y de algunos indicadores que deberemos monitorizar, los llamados *key performance indicators* (KPI). Finalmente, el *Tetra threat model* representa un complemento importante de las cinco fuerzas de Porter y nos permitirá analizar con mayor detalle las amenazas a las que nos enfrentamos para crear y capturar valor.

Las herramientas incorporadas en esta guía son solo algunas de las más utilizadas, y son todas complementarias. Podemos utilizarlas todas o solo algunas de ellas, y queda a discreción de los directivos o directivas de empresa usarlas de forma adecuada, siguiendo el orden más conveniente en todo caso. Todas

ellas nos proporcionan una guía fiable para la toma de decisiones, aunque el mejor consejo que se puede dar al respecto es que en ningún caso se deben utilizar como un elemento fijo e inmutable. Los planes, como las empresas, cambian con el tiempo, con el entorno, con las tendencias y con los mercados. Lo único inmutable es que el cambio es continuo y, por lo tanto, las previsiones y la estrategia deben adaptarse a la propia realidad de los acontecimientos y prever todas las contingencias y los escenarios posibles.

1. Canvas

El método Canvas nos permite evaluar el modelo de negocio de una empresa y nos ayuda a definir cómo se debe materializar el plan de la empresa.

El modelo Canvas pretende, mediante conceptos relativamente sencillos, ser una herramienta flexible, pero a su vez sistemática y rigurosa. Se focaliza en cuatro de los aspectos determinantes en el proceso de desarrollo del modelo de negocio:

- El conocimiento de los clientes.
- La clarificación de la propuesta de valor.
- La infraestructura necesaria para llevar cabo la actividad prometida a los clientes.
- El ajuste de la estructura de costes e ingresos de la empresa.

Estas cuatro grandes áreas estructuran los diferentes módulos de análisis de este método, que tiene la ventaja de que refleja los resultados obtenidos en una única hoja o lienzo (*canvas*), lo que permite tener una perspectiva rápida y de conjunto del modelo de la empresa. Cada uno de los módulos representa un cuadrante en el lienzo y puede ser completado en sesiones de trabajo grupales con etiquetas o *post-its*.

1) Clientes

- **Segmentos de clientes.** En este módulo debemos definir quién son nuestros clientes, en otras palabras, para quién crea mayor valor nuestro producto. Aquí debemos también esforzarnos por definir cuáles son las características generales de nuestro cliente objetivo y de nuestros potenciales segmentos.
- **Relaciones con los clientes.** En esta área deberemos definir qué relación queremos o creemos que deberíamos tener con nuestro cliente objetivo. Deberemos también hacer el esfuerzo de estimar qué nivel de esfuerzo en cuanto a recursos debemos y podemos realizar para mantener esa relación. En este sentido, aquí también es importante tener en cuenta que la relación deberá estar en línea con el segmento de clientes a los que nos dirigimos y el valor que les proporcionamos.
- **Canales de comercialización.** ¿Cómo establecemos contacto con el cliente? Es muy posible que, dependiendo del segmento, el canal para contactar con el cliente sea diferente. La elección del canal para llegar al cliente debe ser una opción eficiente, ya que los costes deben ser recuperados posteriormente. Además, dependiendo de las fases del proceso de compra,

el mismo cliente puede interactuar con la empresa por diferentes canales. En este sentido, hay que tener en cuenta las fases del canal: concienciación, evaluación, compra, entrega y postventa.

2) Propuesta de valor

Una vez identificado el cliente y los distintos segmentos de clientes, debemos tener claro qué valor es el que ofrecemos a ese cliente o segmento; en otras palabras, de qué manera ayudamos al cliente y como satisfacemos sus necesidades. La propuesta de valor determina en gran medida la ventaja competitiva de nuestra empresa frente a las demás.

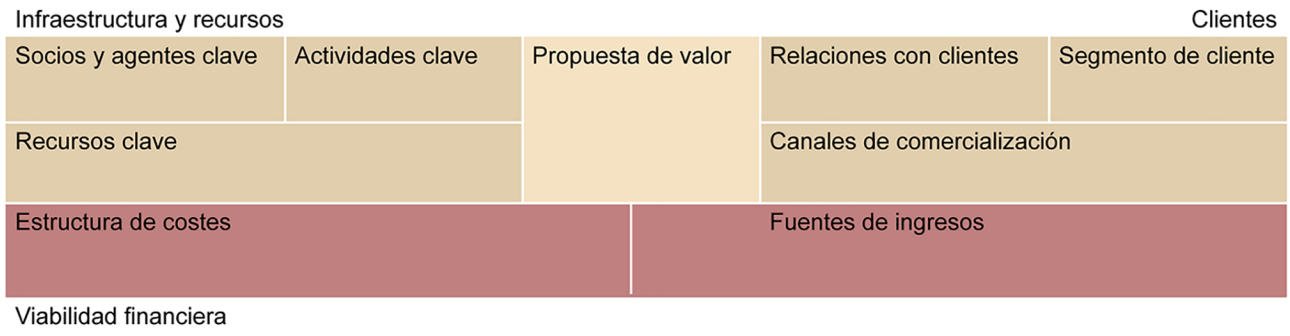
3) Infraestructura y recursos

- **Actividades clave.** Son aquellas que debemos llevar a cabo para que nuestro modelo de negocio funcione de manera adecuada. ¿Qué deberemos hacer para abrir los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos?
- **Recursos clave.** De manera similar al caso de las actividades, aquí deberemos detallar aquellos recursos que serán necesarios a nivel humano, de equipamientos y tecnología, financiero, etc., para poder llevar a cabo nuestra propuesta de valor y satisfacer las necesidades del cliente. Este cuadrante es importante ya que permite medir la inversión necesaria para poder disponer de los recursos imprescindibles para llevar a cabo la actividad.
- **Socios o agentes clave.** En este cuadrante debemos hacernos varias preguntas clave: ¿con qué actores y agentes claves debe interactuar la empresa?, ¿es necesario tener socios?, ¿cuál será su rol?, ¿quiénes son los suministradores?, ¿hay otras relaciones estratégicas que debemos cultivar?

4) Viabilidad financiera

- **Estructura de costes.** Deberemos determinar cuáles son los costes determinantes en la empresa, qué partidas son clave y sobre qué partidas es posible influir para reducir el impacto de los costes.
- **Fuentes de ingresos.** Finalmente, se deberán identificar los ingresos, para lo que habrá que estimar qué valor están dispuestos a pagar los clientes. Además, se tendrán que definir las vías de ingresos, que pueden ser diversas y de diferente volumen. En conjunto, es importante que las fuentes de ingreso estén alineadas con la propuesta de valor de la empresa.

Figura 1. Esquema del modelo Canvas



2. El análisis DAFO

Las empresas se enfrentan a un conjunto de fuerzas, tanto internas como externas, que pueden actuar de forma positiva o de estímulo, o que, por el contrario, pueden actuar negativamente como barrera o freno a su crecimiento o a su supervivencia. El modelo clásico de planificación estratégica establece como punto de partida la realización de un análisis interno y externo de la empresa para poder realizar un diagnóstico de los diversos factores que facilitan o limitan el funcionamiento de la empresa o, llegado el caso, la ponen en peligro. Este diagnóstico es imprescindible para definir cuál es el eje central sobre el que se basará la actividad.

DAFO es el acrónimo de 'debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades', de modo que la aplicación de este método supone un ejercicio de concreción e identificación activa de las cuestiones clave sobre las cuales debemos basar el análisis de una empresa u organización. El concepto central es el ajuste entre las capacidades de una empresa y los requerimientos competitivos del sector:

- **Debilidades.** Situadas dentro del análisis interno. Son aquellos aspectos internos de la organización que la pueden afectar de forma negativa.
- **Fortalezas.** Situadas dentro del análisis interno. Son aquellos aspectos internos de la organización que la pueden afectar de forma positiva.
- **Oportunidades.** Situadas dentro del análisis externo. Son aquellos aspectos externos a la organización que la pueden afectar de forma positiva.
- **Amenazas.** Situadas dentro del análisis externo. Son aquellos aspectos externos a la organización que la pueden afectar de forma negativa.

Nota

En inglés el análisis DAFO se denomina SWOT: *strengths, weaknesses, opportunities and threats*. Asimismo, en diversos países este análisis responde a la denominación FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El cambio de nombre o la alteración del orden de los elementos no tienen, obviamente, impacto alguno sobre su significado o funcionamiento.

El reto de la dirección en este punto es la creación de una posición de mercado donde los recursos y las competencias distintivas de la empresa puedan producir una ventaja competitiva.

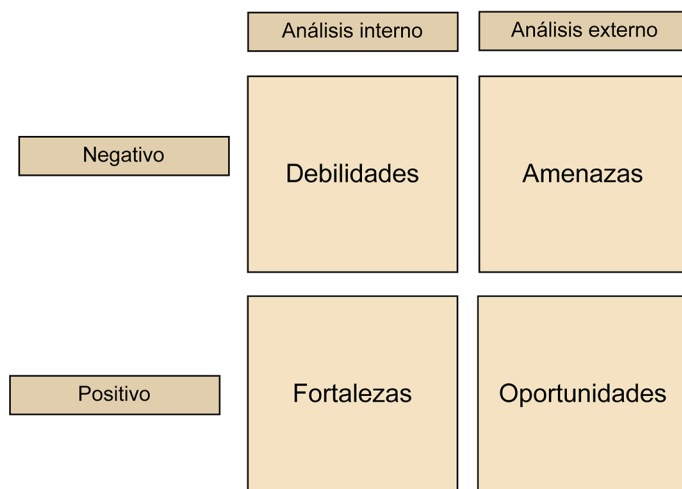
Una vez realizado el análisis DAFO y antes de formular la estrategia, hay que tener en consideración los objetivos corporativos. La mayor parte de los objetivos que pueden plantearse se recogerían dentro de alguna de las siguientes clasificaciones:

- **Obtención de una ventaja competitiva:** a través de estrategias de diferenciación de las características de un producto, de su calidad o de los sistemas de distribución.

- Incremento de la participación en el mercado: aumentando la cuota de mercado en los segmentos actuales o accediendo a nuevos segmentos.
- Mejora de la rentabilidad: por un aumento de los ingresos o por una reducción de costes.
- Innovación: satisfaciendo nuevas necesidades mediante el lanzamiento de nuevos productos o mejorando los existentes

Estos objetivos, dependiendo de su naturaleza, se acostumbran a medir de forma cuantitativa.

Figura 2. Esquema DAFO



3. Análisis CAME

El análisis CAME es una herramienta estratégica que tiene como objetivo aplicar las conclusiones y el plan de acción obtenido a partir de la matriz DAFO. Su denominación corresponde a 'corregir, afrontar, mejorar y explotar', que son las acciones básicas que se deben aplicar a los factores obtenidos en la matriz DAFO:

- La *C* de corregir las debilidades de nuestra empresa: nuestro objetivo será trabajar para corregir y, si es posible, eliminar las debilidades detectadas. Todas las acciones a emprender tienen que ir encaminadas a lograr la total desaparición de estas debilidades.
- La *A* de afrontar las amenazas externas que presenta el mercado: una vez diagnosticadas las amenazas, estas pueden convertirse en debilidad. Todas nuestras acciones deben ir encaminadas a eliminar estas amenazas o a minimizar su impacto.
- La *M* de mantener las fortalezas: supone conservar y mantener todo aquello que nos hace ser más fuertes y que nos permite distinguirnos de la competencia. Las ventajas competitivas obtenidas deben ser lo más sólidas y estables posible.
- La *E* de explotar las oportunidades: una vez detectadas las oportunidades de nuestro entorno, hay que incorporarlas a nuestras estrategias para convertirlas en fortalezas.

Tabla 1. DAFO frente a CAME

Análisis DAFO		Análisis CAME	
D	Debilidades	C	Corregir
A	Amenazas	A	Afrontar
F	Fortalezas	M	Mantener
O	Oportunidades	E	Explotar

A partir de la matriz CAME podemos encontrar cuatro tipos de estrategias diferentes:

- **Estrategias ofensivas.** Adoptaremos este tipo de estrategias para intentar crecer en nuestros mercados. Dada nuestras fortalezas, partimos de una posición de ventaja competitiva respecto a los competidores. Esta ventaja se puede traducir en productos mejor valorados por nuestros clientes o en

una mayor cuota de mercado. Al potenciar nuestras fortalezas, es decir, nuestras ventajas, estaremos en mejores condiciones para aprovechar las oportunidades.

Ejemplo

Algunos ejemplos de este tipo de estrategias son potenciar la diferenciación o lanzar nuevos productos.

- **Estrategias defensivas.** Este tipo de estrategias nos permiten hacer frente a amenazas que suponen un peligro para la supervivencia o el desarrollo de nuestra empresa. En mercados muy competitivos, la empresa debe potenciar sus fortalezas de tal manera que le permitan minimizar las amenazas detectadas.

Ejemplo

Algunos ejemplos de este tipo de estrategias son buscar nuevos atributos de nuestros productos o servicios o potenciar las diferencias con la competencia.

- **Estrategias de reorientación.** Son estrategias que se basan en la reformulación de productos o servicios con los que la empresa no está obteniendo los resultados esperados. Se detectan oportunidades pero la empresa debe realizar cambios a todos los niveles para poder aprovecharlas adecuadamente. Para poder llevarlas a cabo, debe haberse realizado previamente un cuidadoso análisis de nuestros productos para determinar su adaptación a los requerimientos del mercado. Solo así, a partir de las debilidades de nuestra empresa, se podrán aprovechar las oportunidades detectadas.

Ejemplo

Algunos ejemplos de este tipo de estrategias son reforzar las relaciones con nuestros clientes, mejorar el portafolio de productos o incorporar nuevos canales de comunicación o de marketing.

- **Estrategias de supervivencia.** Son estrategias de tipo conservador. La empresa parte de un conjunto de debilidades detectadas y no encuentra la manera de poder hacer frente a las amenazas del entorno. El objetivo es minimizar los daños ocasionados por dichas amenazas.

Ejemplo

Algunos ejemplos de este tipo de estrategias son internacionalizar la empresa en el caso de mercados locales saturados o iniciar procesos de innovación.

En definitiva, ¿qué nos permite obtener el análisis CAME?

- Obtener una estructura organizada para poder pasar de objetivos a acciones.
- Determinar cuáles serán las estrategias más adecuadas en el futuro.
- Saber cuáles son las acciones concretas necesarias para alcanzar nuestros objetivos estratégicos

El análisis CAME es de gran importancia para la empresa porque a partir del diagnóstico estratégico realizado nos permite incorporar unas pautas y decisiones alineadas con la estrategia de nuestra empresa. En definitiva nos permite dar contenido táctico a la estrategia empresarial.

Tabla 2. Factores internos vs Factores externos

		Factores internos	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos	Oportunidades (O)	Estrategia ofensiva (FO)	Estrategia de reorientación (DO)
	Amenazas (A)	Estrategia defensiva (FA)	Estrategia de supervivencia (DA)

4. PESTLE

El análisis PESTLE representa un buen complemento del de las cinco fuerzas. A diferencia del método de Porter que se centra en dónde se localiza el poder en un entorno competitivo concreto, el PESTLE analiza cómo varios factores macroambientales (políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ambientales) afectan a la empresa y su situación competitiva. En este sentido, vemos que los factores que se estudian no son financieros, por lo que este método permite tomar decisiones con una perspectiva que trata de entender el futuro a medio plazo y que no se fundamente en criterios financieros.

Seguidamente se detalla cada uno de los factores incluidos en el PESTLE:

- **Políticos.** Esta sección se centra en analizar el nivel de intervención de la política y los gobiernos en la economía. Entre los elementos que se analizan hay la orientación de las políticas gubernamentales, la política de comercio internacional, las leyes laborales y el entorno general de derecho y leyes, la existencia de subvenciones y la política fiscal. Además, también se consideran aspectos como la estabilidad del mercado y de los gobiernos.
- **Económicos.** Se estudian mayormente variables macroeconómicas como el crecimiento económico, el ciclo económico, la tasa de interés, la tasa de cambio, la inflación o la renta disponible de la población. Además, en algunos casos también se pueden incluir factores microeconómicos relacionados con las rutinas de la población en general o de determinados sectores en cuanto a su comportamiento económico y de consumo.
- **Socioculturales.** Las variables sociales intentan detallar las actitudes generalizadas de la población frente a las decisiones económicas, así como otros aspectos como la composición demográfica, el crecimiento de la población, la distribución por edades, la salud y la concienciación, las actitudes frente a la carrera profesional o el nivel de ingresos.
- **Tecnológicos.** Esta sección analiza los cambios tecnológicos y su impacto en el mercado y en los productos y servicios ofrecidos por la empresa. De este punto de vista, hay tres elementos clave de análisis: impacto de la tecnología en la producción de bienes y servicios, impacto de la tecnología en la distribución e impacto de la tecnología en la comunicación con los clientes. Por otro lado, también deben incluirse aspectos como el nivel de inversión en I+D, las políticas de desarrollo tecnológico y el entorno para el fomento de las tecnologías de la información.
- **Legales.** Incluyen la evaluación de las leyes que tengan impacto en la salud y seguridad en el trabajo, la igualdad de oportunidades, los derechos

de los consumidores, las regulaciones sobre la comercialización de productos, los derechos de propiedad intelectual, el nivel de regulación, así como cualquier ley o norma que esté relacionada con la actividad empresarial y la comercialización de bienes y servicios.

- **Ambientales.** Los factores ambientales pueden ser muy diversos y variados, pero entre ellos se encuentran las leyes de protección medioambiental, la regulación del consumo de energía y reciclaje, el nivel de concienciación ambiental de la población o las regulaciones sobre el comercio de emisiones.

5. Análisis de las cinco fuerzas

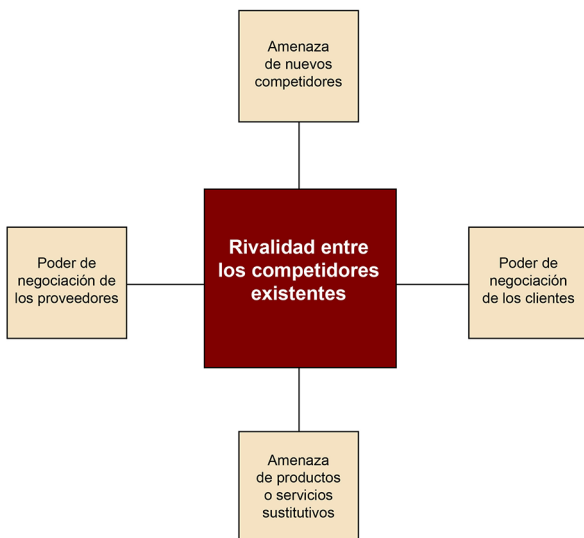
La estrategia supone en la mayoría de los casos conocer y enfrentar la competencia. Sin embargo, no todo se reduce a los rivales conocidos de la empresa, sino que existen más variables que debemos considerar. El análisis de las cinco fuerzas constituye una metodología de análisis que nos sirve para analizar con mayor profundidad las oportunidades y amenazas de nuestro entorno. Por tanto, podemos decir que se encuadra en el análisis externo de la empresa.

Estas cinco fuerzas competitivas básicas nos pueden dar la posibilidad de obtener rentas superiores siempre que sepamos aprovechar las oportunidades y podamos afrontar las amenazas detectadas. Este método de análisis fue creado por Michael Porter en el año 1979, por lo que a menudo recibe su nombre.

Las cinco fuerzas son las siguientes:

- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de nuevos competidores.
- La amenaza de productos sustitutivos.
- La rivalidad entre los competidores existentes.

Figura 3. Esquema de las cinco fuerzas de Porter



De forma individual, podemos establecer las estrategias que pueden utilizarse con el objetivo de minimizar las amenazas detectadas.

1) El poder de negociación de los clientes

El poder de los compradores es tanto más alto cuantas más alternativas tengan para comprar los productos, mientras que es bajo si tienen pocas opciones. Los clientes tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar el precio máximo de un producto o servicio, o de agregar sus pedidos para poder obtener precios más bajos. Las centrales de compra son un buen ejemplo de esta última posibilidad.

Las estrategias de la empresa pasan por aumentar la inversión en marca y publicidad, buscando la diferenciación de producto, mejorar los canales de venta, invertir en calidad o utilizar estrategias como las tarjetas de compra para aumentar la fidelidad de los clientes.

2) El poder de negociación de los proveedores

Las empresas dependen de un conjunto o grupo de proveedores para adquirir los insumos, es decir, lo necesario para producir sus productos. Los proveedores poderosos son capaces de extraer rentabilidad de un sector en provecho propio. Los proveedores tendrán tanto mayor poder de negociación cuantas menos opciones tenga la empresa para sustituirlo por otro. Proveedores especialmente poderosos son los que dominan un mercado, por ejemplo, cuando son los suministradores de un determinado producto o materia prima que no tiene sustitución fácil por otro. Así, cuanto menor sea la base (número de proveedores) más alto será su poder de negociación. Como estrategia a seguir se recomienda aumentar el número de proveedores —sobre todo si no tienen un producto diferenciado—, establecer alianzas estratégicas a largo plazo o incluso plantearse la fabricación de nuestra propia materia prima.

3) La amenaza de nuevos competidores

Nuevas empresas en el mercado introducen nuevas dinámicas y ejercen una presión sobre los precios, los costes y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden estar ya presentes en otro mercado y, por tanto, pueden tener acceso a tecnologías y conocimiento de otros sectores que los hagan más competitivos de lo usual. Además, si están diversificadas pueden obtener flujos de caja que les permitan soportar precios más bajos durante mayor tiempo, ejerciendo una presión en los márgenes sobre las empresas ya instaladas en el sector.

Los nuevos competidores ponen límites a la rentabilidad potencial de un sector. La estrategia defensiva implica mantener los precios bajos o incrementar la inversión con el fin de desanimarlos. La amenaza de nuevos competidores depende de la existencia y fortaleza de las barreras de entrada ya existentes. Porter identificó seis barreras de entrada:

- Diferenciación de producto, principalmente a partir de la marca.
- Inversiones en capital, para aumentar los recursos necesarios para entrar en el sector.
- Dificultando o impidiendo el acceso a los canales de distribución.
- Integración vertical, constituyéndose en autoproveedor.
- Existencia de desventaja en costes, al existir tecnologías o *know-how* no fácilmente disponible o demasiado costoso.
- Economías de escala, en cualquiera de las fases de la cadena de valor como, por ejemplo, las de producción, investigación o marketing.

4) La amenaza de productos sustitutivos

Cuando existe un producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le denomina *producto sustituto*. La amenaza puede producirse cuando el producto sustituto es más barato o de mayor calidad o tiene mayor disponibilidad que el nuestro. No siempre es fácil darse cuenta de su existencia porque pueden ser muy diferentes de nuestro producto. Un sustituto puede ser no comprar algo como, por ejemplo, si se compra un producto usado en lugar de uno nuevo o se lo hace uno mismo. Otros ejemplos: las videoconferencias son productos sustitutos de los viajes de negocio con esos fines; el correo electrónico sustituye al fax o al correo postal.

La amenaza de un sustituto es alta si el coste para el comprador del producto sustituto es bajo; un ejemplo clásico sería cambiar un medicamento de marca por uno genérico. Pero la sustitución puede venir por otros sectores; así, por ejemplo, mejoras en las aleaciones, los metales o los plásticos pueden impactar en todos los sectores de la economía. Estrategias defensivas adecuadas serían aumentar la calidad de nuestro producto para dificultar la sustitución o diversificar nuestra producción hacia posibles productos sustitutos.

5) La rivalidad entre los competidores existentes

Se puede considerar esta fuerza como el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas como, por ejemplo, el lanzamiento de nuevos productos, los descuentos de precios o las campañas publicitarias. Cuanto mayor es el grado de rivalidad del sector más limitada es la rentabilidad que se puede obtener.

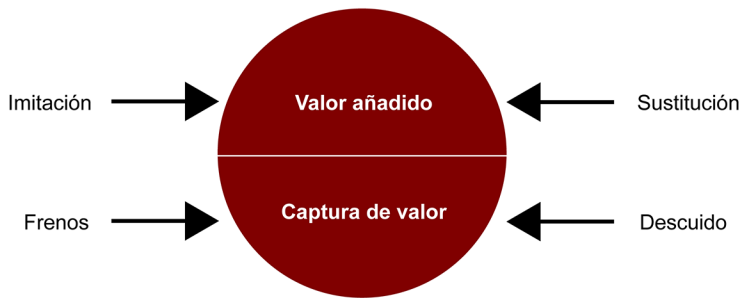
La rivalidad es más intensa cuando los competidores son diversos y tienen aproximadamente el mismo tamaño; entonces, el crecimiento del sector es lento ya que la lucha se centra en la participación de mercado. Las barreras de salida son altas cuando, por ejemplo, existen activos muy especializados con difícil uso en sectores alternativos. La rentabilidad puede ser muy dañina para el sector si se centra exclusiva o principalmente en el precio. Así, una estrategia básica de defensa consiste en diferenciar los productos para evitar que el precio sea la principal variable en el proceso de decisión de compra.

6. Tetra Threat Model

El modelo de las cinco fuerzas de Porter identifica dos grandes amenazas: la entrada de nuevos competidores y la sustitución de productos. En este sentido y para profundizar en el análisis de las amenazas y tratar de reducir su impacto, Ghemawat (2001, 2008) propone su modelo de las cuatro amenazas (*Tetra Threat Model*). Estas amenazas son:

- **Amenaza de la imitación.** Normalmente, la imitación procede de competidores del mismo sector o de sectores colindantes. Existen dos grandes estrategias para luchar contra la imitación: en primer lugar evitarla, y en segundo lugar no permitir que la imitación sea competitiva. Para evitar la imitación, las empresas deberán poner barreras a la difusión de la información clave de su modelo de negocio de modo que la curva de aprendizaje de los competidores sea lo más larga posible. En el caso que la imitación se produzca, esta debe ser contrarrestada con, por ejemplo, la búsqueda de economías de escala y de mejoras en la logística y distribución que permitan tener una política de precios agresiva que difícilmente puedan seguir por los competidores.
- **Amenaza de la sustitución.** La sustitución mueve la demanda de una compañía a otra y suele ser difícil de predecir. A veces, si la sustitución del producto es parcial, la empresa puede combinar su propuesta con la nueva. Alternativamente, la empresa puede decidir buscar eficiencias para competir en precio o crear y poseer empresas que desarrollen los productos sustitutos para así evitar la entrada de competidores y sustitutos reales en el mercado.
- **Amenaza de los frenos.** En determinados momentos, algunos actores como, por ejemplo, trabajadores, clientes, proveedores u otras organizaciones, frenan o dificultan el avance que había planificado la empresa. Es por eso que la empresa de llevar a cabo un trabajo continuado de recogida de información sobre el comportamiento de estos actores y movilizar sus influencias de cambio cuando sea posible. También puede tratar de ofrecer incentivos para desbloquear a estos actores o, en otros casos, intentar controlarlos.
- **Amenaza a ser descuidado.** Con el tiempo las organizaciones pueden ser descuidadas y perder el foco. En este sentido, los aspectos organizacionales en la gestión de los recursos humanos son claves, pues la relajación de valores y la pérdida del foco suelen ser difíciles de detectar. Es por esa razón que se recomienda establecer mecanismos de monitoreo e incentivos.

Figura 4. Esquema Tetra Threat Model



Fuente: P. Ghemawat (2017). *Strategy and the Business Landscape*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

7. BCG matrix

La matriz del Boston Consulting Group (*BCG matrix*) es una herramienta que se utiliza en el ámbito tanto de la estrategia competitiva como de la estrategia corporativa. Su objetivo es posicionar una compañía en relación a otras compañías o un área de negocio en relación a otras áreas de negocio, sobre la base de la cuota de mercado y del crecimiento de mercado. Así, es útil para conocer el potencial de una empresa o negocio y, en consecuencia, facilita la toma de decisiones estratégicas y de inversión. La matriz clasifica la empresa en cuatro categorías basadas en su atractividad (crecimiento de mercado) y su posición competitiva (cuota de mercado relativo). Estos dos aspectos suelen ser claros indicadores de la rentabilidad de una empresa o unidad de negocio.

Las ventajas de la *BCG matrix* son la facilidad de elaboración, la capacidad de comparar no solo empresas sino también unidades de negocio y que constituye un buen punto de partida para orientar análisis más detallados.

Veamos con un poco más de detalle las dos dimensiones de análisis:

- **Cuota de mercado relativo.** Un valor alto en esta dimensión indicará que la empresa produce una mayor cantidad de productos que sus competidores, por lo que se podrá beneficiar de economías de escala y tendrá más experiencia; ello suele traducirse en una mayor rentabilidad.
- **Cuota de crecimiento de mercado.** Los mercados que crecen a gran velocidad suelen generar mayores ingresos y rentabilidades, pero pueden requerir de mayor inversión para seguir estimulando el crecimiento. Así pues, los mercados de gran crecimiento suelen demandar también importantes sumas de dinero. Así, solo valdrá la pena invertir en este tipo de empresas cuando sea posible mantener una buena cuota de mercado o incrementarla en el futuro.

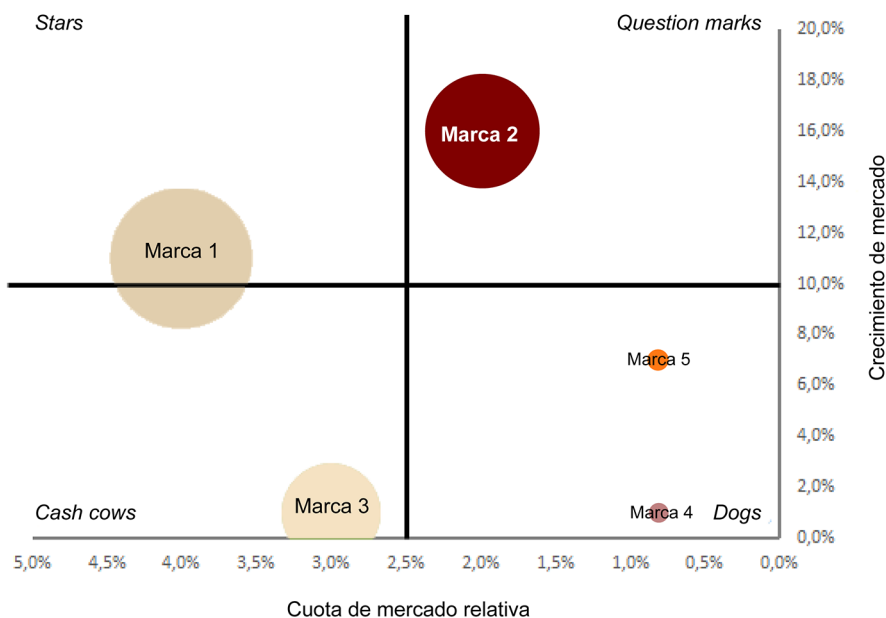
Las cuatro categorías o cuadrantes de la matriz BCG son las siguientes:

- **Dogs.** Son empresas que tienen una cuota de mercado baja comparada con sus competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no son empresas en buena posición y son poco atractivas desde el punto de vista de la inversión. Recomendaciones estratégicas: liquidación o cierre, desinversión, reducción y racionalización de gastos.
- **Cash cows.** Son empresas o actividades generadoras de caja que, sin embargo, están en mercados de crecimiento lento. Así pues, se recomienda que solo se invierta en ellas si es para introducir y motivar el crecimiento del mercado con el fin de que puedan convertirse en *stars*. Eso suele conse-

guirse con innovación, nuevos productos y procesos y estrategias que redefinan el negocio. Recomendaciones estratégicas: desarrollo de negocio, diversificación, desinversión o racionalización de gastos.

- **Stars.** Son las empresas más deseadas, aquellas que operan en industrias de gran crecimiento y tienen una gran cuota de mercado. Aunque son importantes consumidoras de efectivo, también generan muchos ingresos. Así pues, son las empresas o unidades en las que más se debe invertir. A la larga, se prevé que muchas *stars* se conviertan en *cash cows* y generen grandes ingresos con poca inversión. Pero en industrias donde los cambios son muy rápidos, hay el peligro de que en lugar de convertirse en *cash cows* se conviertan en *dogs*, ya que nuevos productos y nueva tecnología puede rápidamente provocar que la empresa se quede atrás. Recomendaciones estratégicas: integración vertical, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de producto y mercado.
- **Question marks.** Estas son empresas que requieren de un estudio detallado. Aunque tienen una cuota de mercado pequeña, operan en mercados de gran crecimiento. En este sentido, pueden ser grandes consumidoras de efectivo y generar pérdidas. Potencialmente pueden ganar cuota de mercado y convertirse en una *star* y eventualmente una *cash cow*. Pero estas empresas no siempre sobreviven y pueden acabar convirtiéndose en *dogs*. Recomendaciones estratégicas: penetración de mercado, desarrollo de mercado y producto, desinversión.

Figura 5. Ejemplo de BCG Matrix



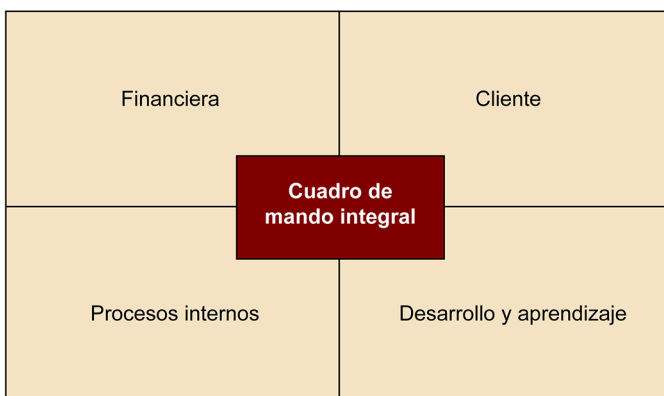
Nota: el tamaño del círculo muestra en nivel de ingresos de la empresa.

8. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una metodología sugerida por Robert Kaplan y David Norton en los años noventa. El punto de partida es poner de manifiesto la dificultad para gestionar y tomar decisiones en una empresa únicamente sobre la base de los datos financieros. A partir de ahí, el trabajo de estos autores se centró en crear una herramienta de gestión que permitiera tener en cuenta factores financieros y no financieros, que se denominó *mando integral* (*balanced scorecard*).

En el gráfico siguiente se muestra de manera visual el contenido del cuadro de mando integral, que se basa en cuatro perspectivas: financiera (*financial*), de cliente (*customer*), de procesos internos (*internal business*) y de desarrollo y aprendizaje (*learning and growth*), que recibe también la denominación de perspectiva de activos intangibles.

Figura 6. Cuadro de mando integral



Las cuatro perspectivas deberían contestar a las siguientes preguntas:

- **Perspectiva financiera:** ¿Cuáles son los objetivos financieros que debemos obtener? ¿Qué esperan de nosotros los inversores/accionistas?
- **Perspectiva de cliente:** ¿Qué necesidades tienen nuestros clientes que debemos satisfacer? ¿Qué valor ofrecemos a nuestros clientes?
- **Perspectiva de procesos internos:** ¿Cómo nos organizamos y en qué procesos debemos ser excelentes?
- **Perspectiva de desarrollo y aprendizaje:** ¿Cómo debe aprender e innovar la empresa para alcanzar sus objetivos? ¿Qué habilidades necesitamos obtener o desarrollar?

No se puede entender el cuadro de mando integral sin tener en cuenta la visión estratégica de la empresa. Las cuatro perspectivas anteriores solo tienen sentido cuando se ha definido la misión y la visión de la empresa (Serradell López, 2018).

Para cada una de las perspectivas descritas, deben, en primer lugar, establecerse unos **objetivos** de tipo estratégico, es decir, delimitar claramente qué queremos alcanzar; en segundo lugar, delimitar los **indicadores estratégicos** sobre la base de las medidas que nos permitan determinar si se han alcanzado los objetivos estratégicos; y, en tercer lugar, tomar las decisiones y establecer las iniciativas estratégicas necesarias, en forma de **acciones**, para alcanzar las metas propuestas.

Un ejemplo de cuadro de mando integral podría ser el siguiente.

Tabla 3. Ejemplo de cuadro de mando integral

Ámbito estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones
Perspectiva financiera	Aumentar el valor económico de la empresa Aumentar el valor de las acciones ...	Ratio de endeudamiento (IE) Rentabilidad económica (ROA) Rentabilidad financiera (ROE) ...	IE < 40% ROA > 7% ROE => 10% ...	Realizar una ampliación de capital Renegociar deuda Reestructurar activos no estratégicos ...
Perspectiva de cliente	Incrementar la cuota de mercado ...	Número de clientes nuevos Índice de satisfacción del cliente ...	Crecimiento de un 5% en la cuota de mercado Alcanzar un índice de satisfacción del 99% ...	Ofertas de captación de nuevos clientes Acciones de fidelización ...
Perspectiva de procesos internos	Mejorar los plazos de entrega de los productos Aumentar las patentes propias ...	Tiempo de entrega de productos Número de patentes ...	Tiempo de entrega > 2 días Número de patentes > 5 ...	Mejora de programas informáticos del departamento comercial Aumento de la inversión en I+D ...
Perspectiva de desarrollo y aprendizaje	Aumentar la satisfacción del empleado ...	Índice de satisfacción del empleado Número de cursos de formación interna ...	Alcanzar un índice de satisfacción del empleado del 80% Número de cursos > 5 ...	Planificar y calendarizar un programa de capacitación interna ...

El cuadro de mando integral debe basarse en la simplicidad:

- Solo debe mostrar la información imprescindible.
- A cada responsable solo se le deben asignar aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.

Debe adjudicarse un **indicador clave de desempeño** o *key performance indicators* (KPI) para cada objetivo. Según los creadores de esta metodología, no se deberían utilizar más de siete indicadores por perspectiva, por lo que el cuadro de mando no debería tener más de 28 indicadores.

Estos indicadores deben ser SMART:

Figura 7. Indicadores SMART

S	M	A	R	T
• <i>Specific</i> (Específico)	• <i>Measurable</i> (Medible)	• <i>Attainable</i> (Alcanzable)	• <i>Realistic / Relevant</i> (Realista / Relevante)	• <i>Time-related</i> (Acotado en el tiempo)

- **Specific:** claramente identificado.
- **Medible:** existe una manera de medirlo.
- **Alcanzable:** se puede conseguir con los recursos disponibles.
- **Realista / Relevante:** es posible obtenerlo.
- **Acotado en el tiempo:** se establece un período de tiempo para completarlo.

El objetivo del cuadro de mando integral es la toma de decisiones y para ello deber ser capaz de proveer de información adecuada en cuanto a objetivos y desviaciones obtenidas, de manera que proporcione los medios de resolución y corrección de esas desviaciones. No se trata de un sistema que reemplace otras metodologías, sino que las complementa a la vez que ayuda a enriquecer la toma de decisiones.

Bibliografía

Ghemawat, P. (2017). *Strategy and the Business Landscape*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Chicago: Gestión 2000.

Serradell López, E. (2018). *Misión, visión y valores*. <<http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/empresa/mision-vision-valores/>>

