



diagnóstico de la empresa

>> 2. AUTODIAGNÓSTICO DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

** Proponemos un cuestionario orientativo para que el usuario conozca si ha realizado correctamente el análisis del entorno competitivo (Las 5 fuerzas de Michael Porter).*

GRADO DE ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

1. ¿Has analizado el riesgo actual de que aparezcan nuevos competidores en el mercado?

- No, es un tema que actualmente no me preocupa. Conozco a mis competidores actuales, pero no me he parado a analizar si existen barreras o no en el mercado que influyan en la entrada de nuevas empresas en el sector.
- Sí, he realizado un análisis sobre los factores que favorecen o limitan la aparición de nuevos competidores (economías de escala, diferenciación de productos, necesidad de capital, costes cambiantes, acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales...).

2. En el caso de que aparezcan nuevos competidores ¿Conoces la forma de enfrentarte a ellos?

- No, pienso que lo mejor es esperar a las consecuencias de dicha entrada y actuar sobre ellas en el momento, anticiparse en actuaciones me parece una pérdida de tiempo y de dinero.
- Si, lo he pensado y voy a actuar desde este momento, estoy estudiando la estrategia que debo seguir (diferenciar mi producto invirtiendo en marcas, publicidad, utilizar toda mi capacidad productiva para conseguir economías escala y como consecuencia disminuir los precios de los productos ofertados...) para que no me coja desprevenido la entrada de los nuevos competidores.

3. ¿Has analizado el poder de los compradores?

- No, actualmente tengo una cartera de clientes estables y no creo que analizar su poder de negociación me vaya a permitir influir sobre los mismos.
- Si, he analizado todos los factores que influyen sobre el poder de negociación de los compradores (si los compradores invierten los recursos necesarios para conocer los mejores precios, si tienen la seguridad de que siempre encontrarán proveedores, si el cliente está dispuesto a pagar lo que sea en función de la calidad del producto, si conocen la demanda que existe actualmente en el mercado...), y conozco el poder actual que tienen los mismos sobre el mercado.

4. ¿Has analizado el poder de los proveedores?

- No, dispongo de una base estable de proveedores que me aportan los materiales/servicios que necesito, analizar otros aspectos no resulta relevante.
- Si, he analizado los factores que actualmente reflejan el poder de negociación que tienen los proveedores (grado de concentración que existe, si compiten con productos sustitutos, si comercializan con un bien necesario para el comprador, si sus productos están diferenciados...), para poder actuar en consecuencia.

5. ¿Has evaluado la posibilidad de que aparezcan productos/servicios que sustituyan a los que hoy produces?

- No, lo cierto es que no lo he analizado porque no creo que puedan surgir nuevos productos sustitutos, en realidad pienso que este mercado ya está lo suficientemente maduro y que actualmente tengo una posición destacable en él, por tanto, no me preocupa.



diagnóstico de la empresa

- Si, he analizado la posibilidad de que entren productos/servicios sustitutos y he realizado un estudio comparativo para conocer sus ventajas e inconvenientes en relación a mis actuales productos/servicios (relación precio-desempeño, utilidad.....)

6. En el caso de que aparezcan productos/servicios sustitutos ¿Has analizado como debes actuar para mantener tu posicionamiento en el mercado?

- No, lo analizaré cuando estos productos/servicios entren en el mercado y pueda ver exactamente las características de los mismos.
- Si, he realizado un estudio de mis productos/servicios para ver cual es la forma en la que pueden competir con los supuestos productos sustitutos, mi idea es definir una estrategia capaz de anular dicho efecto anticipándome a la entrada de los mismos.

7. ¿Has analizado el grado de rivalidad que existe entre los competidores?

- No, en este mercado nos conocemos casi todos y nuestra prioridad es mantener nuestra cartera de clientes sin interferir en los de otros.
- Si, conozco los principales factores que contribuyen a que el nivel de rivalidad existente entre mis competidores aumente o disminuya (además de los factores "tradicionales"; productos sustitutos, barreras de entrada, poder de negociación de proveedores y clientes, aspectos tales como; madurez de los mercados, grado de globalización de los competidores, diferenciación entre productos/servicios...)

Conclusiones

**Para conocer los resultados que has obtenido en el cuestionario sigue las instrucciones que se detallan a continuación:*

• La puntuación de la pregunta 1.	1.1.-0 puntos	1.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 2.	2.1.-0 puntos	2.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 3.	3.1.-0 puntos	3.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 4.	4.1.-0 puntos	4.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 5.	5.1.-0 puntos	5.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 6.	6.1.-0 puntos	6.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 7.	7.1.-0 puntos	7.2-1 punto.

Se realizarán la suma de todos los puntos, y en función de los resultados las conclusiones son;

1. Si la suma de todos los puntos es 0

Para llegar a formular una adecuada estrategia es fundamental conocer tanto el entorno competitivo como realizar una reflexión interna (tal y como se apunta en la "Guía de Cooperación"), ya que ésta consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente.

No has realizado el análisis de las fuerzas que actúan en tu entorno competitivo, recuerda que resulta imprescindible



diagnóstico de la empresa

para que puedas trazar tu estrategia y lograr así una ventaja competitiva.

Te aconsejamos que analices los factores que se detallan en el cuestionario para obtener un conocimiento amplio de tu entorno competitivo, así como una previsión del mismo y poder actuar en consecuencia.

2. Si la suma de todos los puntos es 7

Enhorabuena, estás concienciado de la importancia que supone conocer tu entorno competitivo antes de aventurarte en la definición de una estrategia que te sitúe en una buena posición a la hora de decidir como deberías influir sobre el mismo.

Recuerda que para definir una buena estrategia es necesario, además del análisis del entorno, realizar una reflexión interna.

3. Si la suma de los puntos difiere de 0 ó 7

Enhorabuena, vemos que conoces alguno de los factores que influyen en tu entorno competitivo, sin embargo es necesario que completes tu análisis ya que de otro modo la estrategia que finalmente selecciones puede que no logre los efectos deseados.

Recuerda que para definir una buena estrategia es necesario, además del análisis del entorno, realizar una reflexión interna.