

# Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones

Robert Paturel\*

## resumen

Este artículo reflexiona sobre una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. Describe el proceso de diagnóstico estratégico, sus diferentes enfoques, hace una descripción de los elementos del entorno y, finalmente, ilustra la nueva metodología a través de un ejemplo.

**Palabras clave:** management estratégico, organización, herramientas de diagnóstico y toma de decisión.

## abstract

**A new methodology for analysing organisational settings.**

This article reflects on a new methodology for analysing organisational settings. It describes the process of strategic diagnosis, the different approaches used, and the settings' elements. Besides, it gives an example to illustrate the new methodology.

**Key words:** strategic management, organisation, diagnostic and decision-making tools.

## résumé

**Pour une nouvelle méthodologie d'analyse de l'environnement des organisations.**

Cet article apporte une réflexion sur une nouvelle méthodologie d'analyse de l'environnement des organisations. Il décrit le processus de diagnostic stratégique, ses différentes approches, une description des éléments de l'environnement et finalement il illustre la nouvelle méthodologie para un exemple.

**Mots clés :** management stratégique, organisation, outils de diagnostique et prise de décision.

## resumo

**Por uma nova metodologia de análise do entorno das organizações**

Este artigo reflexiona sobre uma nova metodologia de análise do entorno das organizações. Descreve o processo de diagnóstico estratégico, seus diferentes enfoques e os elementos do entorno. Além do mais, ilustra a nova metodologia através dum exemplo.

**Palavras-chave:** *management* estratégico, organização, ferramentas de diagnóstico e tomada de decisão

Clasificación JEL: M10.

Recibido: 10/12/2005. Aprobado: 12/09/2006.

\* Profesor de las universidades francesas, Université de Toulon du Sud Toulon Var.



Paturel, R. (2006). *Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones*. *Innovar* 16(28), 33-42.

## 1. Introducción

En esta introducción mostraremos, en primer lugar, cómo el diagnóstico estratégico externo hace parte de la reflexión estratégica, para luego ver qué tipo de problemas intenta resolver. En seguida, delimitaremos el objeto del texto, antes de exponer el plano de su presentación.

## 2. La ubicación del diagnóstico estratégico externo dentro del procedimiento estratégico

El diagnóstico estratégico externo es el segundo punto de reflexión del procedimiento estratégico, que sintetiza el modelo de las "3 E". Así, después de conocer las necesidades estratégicas de los empresarios o gerentes de la organización (1ª E del modelo) y antes de hacer un diagnóstico estratégico interno de la empresa, que ponga de manifiesto sus fortalezas frente a la competencia (2ª E del modelo), es imprescindible elaborar un análisis del entorno (3ª E), para hallar la zona de intersección de las "3 E", considerado el único sitio donde la empresa encuentra una estrategia coherente y optimiza sus posibilidades de éxito.

## 3. La problemática del diagnóstico estratégico externo

La pregunta fundamental a la cual responde el diagnóstico estratégico externo es la siguiente: ¿Dónde podría posicionarse la empresa dentro de su entorno actual más próximo, o en el que sus dirigentes quisieran abarcar, teniendo en cuenta su visión estratégica del negocio (1ª E)? En nombre del diagnóstico externo, se deben realizar tres grandes tipos de investigación, que vayan de lo general a lo particular, empleando un método estilo "embudo" que sugiere pasar sucesivamente por:

- Una investigación sobre el entorno global de la empresa.
- Un estudio del entorno específico (entorno sectorial actual o el deseado en el futuro).
- Un análisis de la evolución del mercado actual o enfocado al horizonte temporal de reflexión inicialmente propuesto.

## 4. Delimitación del sujeto del texto

En el texto se tendrán en cuenta únicamente los dos primeros puntos, ya que éstos son condicionantes del tercero –mucho más conocido– y a menudo son sub-

estimados o desechados en los estudios de contexto. Nos gustaría hacer hincapié en estos dos puntos para dar nuestro punto de vista sobre la metodología de análisis, que debe ser renovada con respecto a lo que, aún hoy, se realiza en materia de diagnóstico estratégico externo.

## 5. Esquema de presentación de la conferencia

En la primera parte, abordaremos entonces los problemas de definición y el contenido del enfoque clásico del diagnóstico estratégico externo, y se indicará en qué aspectos nuestra propuesta es original e interesante para la empresa o, de manera más general, para las organizaciones. A continuación, mostraremos los elementos que componen el entorno, haciendo distinción de los dos principales tipos de entorno de toda organización, según su capacidad –más o menos importante– de actuar sobre los factores de los diferentes entes económicos. Para finalizar, presentaremos los grandes lineamientos del método para realizar el análisis, así como un ejemplo ilustrativo, seguido por una conclusión general que responde a los interrogantes que pueden surgir alrededor de la pertinencia del tipo de estudio planteado.

### 5.1 Definiciones y originalidad de la metodología

Definiremos el entorno y el diagnóstico, antes de recordar cuáles son las características del diagnóstico externo clásico y de mencionar algunas pertenecientes a una nueva concepción del análisis del contexto externo de las organizaciones. Terminaremos la primera parte comparando los dos enfoques del diagnóstico estratégico externo.

#### 5.1.1 Definiciones del entorno y del diagnóstico

##### 5.1.1.1 El enfoque del entorno

El entorno corresponde a aquellos factores externos sobre los cuales la empresa no tiene casi injerencia directa, mientras que sí puede verse afectada por alguno de estos factores. Sin embargo, se puede diferenciar el entorno global del entorno específico. El entorno global tiene que ver con todos aquellos factores sobre los cuales la empresa tiene poca o nula influencia directa, pero que al agruparse con otras empresas recobran su capacidad de afectar estos factores por medio del *lobby*. Cuando las decisiones de la empresa modifican ciertos factores relacionados directamente con su actividad, estamos hablando de factores que componen el entorno específico o sectorial de la firma.

### 5.1.1.2 El enfoque del diagnóstico

Por definición, un diagnóstico se fundamenta en el estudio de una situación, cuyos síntomas deben permitir la toma de posición de quien lo conduce. Existe por tanto un compromiso y un juicio de la persona que realiza el diagnóstico. El diagnóstico es estratégico si se lleva a cabo sobre los aspectos esenciales del problema y si se realiza comparándolo con los principales competidores.

#### 5.1.2 Enfoque clásico del diagnóstico estratégico externo

Por lo general, el diagnóstico estratégico externo posee las siguientes características:

- Se fundamenta en datos del pasado, o, en el mejor de los casos, en datos del momento mismo en que se hace el diagnóstico.
- Lo realiza únicamente la persona encargada.
- Este diagnóstico “aplana” los datos, o los coloca al mismo nivel.

Estas especificidades del diagnóstico, aunque todavía son la guía de los consultores para realizar diagnósticos, no sólo son inadecuadas sino también muy peligrosas.

En efecto, por definición la estrategia y su procedimiento corresponden a un *razonamiento marginalista* pues tienen que ver, con respecto a la historia de la empresa, a un periodo de tiempo que abarca desde el momento del diagnóstico hasta el horizonte temporal de reflexión. Sin embargo, para poder tomar decisiones sensatas en este contexto, el análisis del pasado no basta. Es necesario entonces tener una noción de cómo el entorno, bien sea global o específico, puede evolucionar. En la eventualidad de que ocurran cambios en el entorno, ¿se puede confiar en la única persona –ya sea el consultor o el encargado del diagnóstico– que toma decisiones que afectarán la vida de miles de individuos? A menudo, la persona que da su punto de vista en el diagnóstico, basándose en la misma información, obtiene conclusiones optimistas o pesimistas según su personalidad. Las decisiones estratégicas estarán influidas por el exagerado entusiasmo o el indeseable pesimismo, situación que evidentemente es inaceptable.

#### 5.1.3 Nuevo enfoque del diagnóstico estratégico externo

Buscando eliminar los riesgos inherentes a la aplicación del diagnóstico clásico, es preciso tener una nueva

visión sobre cómo realizar la tarea de reconocimiento del entorno.

Se deben remplazar las características tradicionales del diagnóstico por las siguientes especificidades:

- El análisis no debe considerar únicamente la opinión del responsable del diagnóstico; por muy lúcida que ésta sea, *es necesario escuchar diferentes puntos de vista de expertos*.
- El análisis *debe estudiar la evolución de los factores del entorno* y no limitarse a su observación en el momento de la realización del diagnóstico.
- El análisis debe evitar que las ideas sean presentadas sobre el mismo plano; *se busca que estas ideas tengan un orden jerárquico* para que los empresarios puedan asignarle un orden de prioridad a sus acciones.
- El diagnóstico se debe poder *sintetizar en una gráfica visual y pedagógica*, ya que los empresarios, por cuestiones de tiempo, difícilmente pueden leer las decenas de hojas de un estudio.

#### 5.1.4 Similitudes y divergencias de los dos enfoques del diagnóstico estratégico externo

Para resumir este punto, elaboramos la tabla 1, en la que se indican las principales particularidades de las dos formas de elaborar el diagnóstico.

**TABLA 1. Comparativo de los dos enfoques del diagnóstico estratégico externo**

Enfoque clásico del diagnóstico	Nuevo enfoque del diagnóstico
Realización en el momento $t$ (pasado y presente).	Realización en el periodo $t$ proyectado a $t + n$ (presente y futuro).
Obtención de datos “planos”.	Obtención de datos jerarquizados.
Síntesis realizada por una sola persona.	Síntesis realizada por una persona con base en información suministrada por expertos.
Competencia del consultor no siempre comprobada.	Información manejada por el consultor proviene de reconocidos expertos.
Síntesis visual delicada.	Síntesis visual posible.
Conexión difícil con modelos formales.	Conexión sistemática con modelos formales.
Recomendaciones del diagnóstico son de difícil realización.	Recomendaciones surgen directamente del diagnóstico.

## 5.2 Conclusión

Propendemos, entonces, por una revisión completa de la forma tradicional de llevar a cabo un diagnóstico. Es necesario evitar los análisis sin implicaciones reales, privilegiando el tratamiento de cuestiones de vital importancia para los empresarios, sin llegar al extremo de emplear modelos teóricos, a los cuales el mundo de los negocios les tiene alergia. Dicho de otra manera, entre un diagnóstico clásico realizado por personas no siempre competentes, y los diagnósticos basados en sofisticados modelos desconectados de la realidad, existe un justo medio que corresponde a la propuesta aquí defendida, en virtud de las múltiples experiencias positivas en el tema.

## 6. La composición del entorno

Como vimos, el entorno está compuesto por el entorno global y el entorno específico. Mas adelante abordaremos este último para ubicar mejor el objeto de nuestra reflexión.

### 6.1 El entorno global

Constituido por factores sobre los cuales una empresa no tiene ninguna influencia directa. El entorno global está compuesto por diferentes entornos de distinta naturaleza, cuya pertinencia depende de la actividad analizada. Generalmente, dentro del entorno global se pueden distinguir diferentes tipos de entorno, más o menos relacionados entre sí:

- *El entorno político.* En este contexto, la empresa puede ejercer muy pocas presiones; sin embargo, un cambio de régimen puede generar sensibles cambios en el sector estudiado e incluso en el mundo de los negocios (por ejemplo, perspectivas de nacionalización o reducción de algún gasto en el presupuesto, creación de zonas económicas particulares, aplicación de políticas de infraestructura...).
- *El entorno económico.* Las decisiones tomadas en este campo afectan a la casi totalidad de los sectores; es conveniente entonces observar con cuidado sus perspectivas. Así mismo, es indispensable enterarse de los objetivos de inflación, de estabilidad monetaria, de evolución del poder de compra de las familias etc., para conocer la situación de un país.
- *El entorno jurídico.* Éste, a menudo le impone a las empresas condiciones adicionales en términos de normas (por ejemplo, las normas europeas), de obligatoriedad de etiquetaje, empleo de ciertos in-

gredientes en el campo alimenticio, respeto de los acuerdos en materia de contaminación, respeto de la propiedad industrial, etc.

- *El entorno psicosociológico.* Muestra cómo los valores, las costumbres de vida y de consumo de los individuos de la zona en donde se venden los productos de la empresa pueden ser objeto de evolución y cambio dejando campo a la innovación (ejemplo: el crecimiento del empleo femenino en Colombia ofrece buenas perspectivas para el desarrollo del sector de la comida precocida y congelada. De igual forma, el cambio de las marcas de los productores por las marcas de los distribuidores es el resultado de la creciente importancia del sector de la distribución mayorista en los países, etc.).
- *El entorno tecnológico* no corresponde a la tecnología que actualmente se emplea en cierta actividad (ésta pertenece al entorno específico), sino a tecnologías provenientes de otras actividades capaces de perturbar el sector estudiado (un ejemplo es la tecnología del sector aeronáutico y militar, la cual en diferentes momentos del tiempo repercute en otros sectores. Por tanto es conveniente mantenerse enterado para evitar ser superado por la competencia).
- *El entorno internacional* debe ser de obligatorio conocimiento para las empresas internacionales o para las que buscan internacionalizarse. El estudio de las perspectivas y los peligros que ofrecen ciertos países en materia de inestabilidad política, xenofobia, nivel de desarrollo, etc., es indispensable en el momento de tomar la decisión de exportar o implantarse fuera de las fronteras nacionales.
- *El entorno climático* también debe ser objeto de un profundo análisis en actividades relacionadas con el turismo o la agricultura. Sabemos que, en algunos países, una larga serie de observaciones meteorológicas han permitido establecer tendencias y ciclos que facilitan la actividad en ciertos sectores (ejemplo: en las estaciones de deportes de invierno, especialmente en las de mediana altitud, por precaución es recomendable organizar actividades alternas, en caso de que no nieve, o invertir en cañones de nieve para paliar esta necesidad, en ciertos periodos del año).

En la realización del estudio del ambiente global, los diferentes tipos de entorno deben ser clasificados con el fin de hacerle un seguimiento prioritario a aquellos que sean más relevantes para la actividad objeto de análisis. Más adelante indicaremos los principios para hacer dicha clasificación.

## 6.2 El entorno específico

El entorno específico tiene que ver con el o los sectores en los que la empresa tiene intereses o desea invertir. El modelo de base del análisis del entorno específico se fundamenta en las fuerzas competitivas de M. Porter, que conviene definir para precisar su alcance.

### 6.2.1 Las cinco fuerzas del entorno específico

Recordemos que la empresa está bajo la influencia directa de estas fuerzas; sin embargo, gracias a su actividad, la empresa también influye sobre ellas. Las cinco fuerzas competitivas que actúan dentro del sector de actividad de la empresa se resumen por la rivalidad que existe entre los competidores, el poder de negociación de los clientes y proveedores, los nuevos competidores potenciales y los sustitutos. Aunque las tres primeras indudablemente tienen que ver con la parte de producción de la firma, las dos siguientes pueden perturbar el desarrollo de la actividad. Los competidores presentes centran su atención sobre la fuerza actuante, que a primera vista suelen parecer fundamental para los especialistas. Los clientes y proveedores también fueron incorporados rápidamente al estudio por la presión que pueden ejercer en el medio.

Además de la originalidad en la formalización de estas fuerzas, Porter tuvo el gran mérito de conciliar los conceptos empleados por los empresarios (estrategia, supervisión, marketing, etc.) y los de los economistas marcadamente industriales (barreras a la entrada a competidores potenciales, estructura industrial del sector, etc.). Con certeza el modelo propuesto está intensificado y es relativamente próximo al mundo de los negocios, pues considera estas fuerzas; sin embargo, este medio no las relaciona entre sí, ni las integra a un modelo general.

### 6.2.2 El contenido de las cinco fuerzas de la competencia

Retomemos brevemente la definición de cada una de estas fuerzas.

- *El sector*, objeto de estudio del entorno específico, definido en un sentido más o menos estrecho, tiene que ver con todas aquellas organizaciones que producen bienes o servicios escasamente sustituibles. Aunque recurrir a la elasticidad cruzada es un recurso poco confiable por la escasa disponibilidad de datos, aun en las economías desarrolladas, los miembros de un sector conocen perfectamente quiénes son su competencia, así estos últimos utilicen

tecnologías distintas. Por ejemplo, el fabricante de empaques plásticos destinados al sector alimenticio es consciente de que además de los productores de empaques en ese mismo material, también existen los fabricantes del producto en cartón, aluminio, etc. La experiencia y recurrir a expertos permite resolver el problema de los contornos de una actividad determinada (lo que refuerza el nuevo enfoque del diagnóstico estratégico externo aquí defendido, basado en la opinión de expertos). En otras palabras, entre los competidores se encuentran no sólo aquellos que emplean la misma tecnología para una cierta actividad, sino también los que recurren a tecnologías diferentes, de donde provienen bienes y servicios escasamente sustituibles por otros productos (*outputs*) de la actividad estudiada.

- *Los proveedores* son los agentes económicos encargados de entregar los insumos necesarios para la fabricación de bienes o servicios. También aportan especialmente inmuebles, materias primas e intermedias, fuerza de trabajo, tecnología y recursos financieros.
- *Los clientes* son los destinatarios de los productos o servicios de las empresas del sector. No siempre se trata de clientes finales; pueden ser clientes a los cuales el sector les factura bienes o servicios (clientes directos). Naturalmente, por medio de una acción publicitaria destinada a los clientes finales, el productor puede influir indirectamente sobre los clientes directos, ya que los clientes finales, sensibles a la publicidad, aumentarán su demanda por productos del sector. Sin embargo, en el análisis del entorno específico, son los clientes del sector la fuerza potencial que avala la competencia.
- *Los competidores potenciales* son las estructuras existentes o por crear, con la capacidad de invertir en la actividad. En efecto, para insertarse en un mercado (penetración), un empresario o una firma perteneciente a otro sector puede crear *ex nihilo* una nueva sociedad. Una sociedad de otro sector puede apoderarse del mercado con el fin de diversificar su actividad (crecimiento externo); de igual modo, una persona natural puede adquirir un negocio, sea cual sea el motivo. La entrada en el sector puede igualmente tener lugar con la aplicación de algunos factores de cualquiera de las estrategias anteriormente mencionadas, con la colaboración de socios pertenecientes o no al sector. Es evidente que a medida que el sector es más atractivo y de fácil acceso (ausencia de barreras a la entrada), los competidores optarán por seguir creando nuevas estructuras. Por el contrario, si los obstáculos para la entrada de nuevos competidores son infranquea-

bles, la penetración al sector se hará por medio del crecimiento externo, crecimiento conjunto o adquisición de empresas.

- *Los sustitutos* por definición son sólo aquellos que pueden competir con los productos actuales, en un futuro más o menos próximo. A menudo en el momento del análisis éstos se encuentran en el estadio de la investigación, en etapas de la realización más o menos avanzadas. Nos parece que la supervisión de esta fuerza es indispensable en sectores que se caracterizan por estar dentro de un ambiente turbulento en el aspecto tecnológico.

### 6.3 Conclusión

El análisis del entorno estudia, pues, dos grandes tipos de entorno, que presentan características fuertes. Antes de recurrir a los análisis clásicos “pianos”, es preferible remitirse a un modelo de análisis sintético de mejor rendimiento, que corresponda efectivamente a la realidad del mundo de los negocios.

Revisaremos entonces la hipótesis de base del modelo formulado, antes de entregar algunas pistas para la realización del diagnóstico aquí propuesto.

## 7. La realización concreta del diagnóstico estratégico externo

Antes de hablar sobre la manera de realizar concretamente el diagnóstico estratégico externo “nueva fórmula”, haremos hincapié en la hipótesis fundamental del modelo que sirve como referencia.

### 7.1 La hipótesis de base del modelo

El conjunto del modelo presentado se sustenta en la idea de que las perspectivas futuras de una actividad dependerán de la intensidad de las fuerzas provenientes del entorno global y del entorno específico. Mejor aún, *la masa potencial de beneficio en una actividad estará determinada o limitada por la fuerza competitiva que actúe con mayor intensidad sobre el sector.*

Esta hipótesis congruente con la realidad del mundo de los negocios (observar la inestabilidad en la actividad de los pequeños proveedores frente a cambios en las estructuras de los grandes distribuidores) exige jerarquizar las diferentes fuerzas del entorno, para ubicar la (s) más problemática (s) para los miembros de la actividad.

Gracias a esta clasificación, las empresas del sector sabrán, con algún grado de certeza, sobre qué fuerzas deberán intervenir para liberarse de las ataduras más fuertes que existen en su actividad. De allí la potencia de la herramienta propuesta.

Aunque esta herramienta de análisis parece interesante, pertinente y teóricamente viable, ¿qué hay de su aplicación práctica?

### 7.2 El estudio

Se trata evidentemente de la práctica del diagnóstico estratégico externo dentro de su concepción moderna. Recordemos que los tres objetivos que nos trazamos son:

- Conocer las perspectivas de evolución de los factores de los entornos estudiados.
- Escuchar el punto de vista de expertos, evitando las opiniones impertinentes y sesgadas, dependientes de la personalidad del único individuo que realiza el diagnóstico.
- Medir la intensidad de cada una de las fuerzas que intervienen en la actividad estudiada.

Para alcanzarlos, intentaremos conocer qué percepción tienen en el futuro los expertos, empresarios del sector, sobre la evolución de los factores de los diferentes entornos. Cada factor será objeto de una evaluación o de una calificación con respecto a la escala de Linkert que va de 0 a 5. El cero explica que el factor no tiene influencia alguna sobre el sector; por su parte, el cinco equivale a la máxima intensidad. Los casos intermedios representan intensidades progresivas que van desde la muy débil intensidad (1) hasta la intensidad fuerte (4), pasando por la intensidad débil (2) y la intensidad media (3).

#### 7.2.1 La elección de los expertos

Se trata básicamente de empresarios que trabajan en el seno de la actividad analizada y de los responsables de sindicatos profesionales del sector estudiado. Eventualmente, dentro del grupo de expertos, se encuentran los miembros de los centros de investigación o consejos especializados en el sector, así como los parlamentarios o representantes que hayan tenido la responsabilidad de trabajar temas relacionados con la actividad. En virtud de esto, es necesario elaborar un listado de personalidades, con sus respectivas direcciones.

Las respuestas no deben provenir exclusivamente de expertos, ya que las preguntas no abordan asuntos confidenciales (como aquellos que tienen que ver con la estrategia de las empresas manejadas por los dirigentes), y el tratamiento estadístico aplicado a los datos permite mantener en el anonimato estos puntos de vista. Además, poder tener acceso gratuito a la síntesis del estudio es un incentivo adicional para que los especialistas respondan a estos requerimientos.

A *grosso modo*, la experiencia muestra que, en este caso, como para otros estudios por cuestionario, la tasa de respuesta media esperada es del orden del 10 al 15%.

Sin embargo, hay que observar que incluso unas pocas respuestas son preferibles a un solo punto de vista: el del encargado de la realización del diagnóstico. La pluralidad de las respuestas matiza los temperamentos pesimistas u optimistas, lo que permite obtener una media más cercana a la realidad.

### 7.2.2 La percepción de la intensidad y de la evolución de las fuerzas

Otorgando una nota que oscila entre 0 y 5, se puede calcular un promedio para conocer la nota definitiva concedida por los expertos para cada factor del entorno.

Comparando los promedios obtenidos para cada fuerza, es posible cumplir con uno de los objetivos trazados: jerarquizar las fuerzas de la competencia. En la medida en que la nota se aproxime al máximo (5), más intenso será su papel dentro de la actividad, y por consiguiente deberá ser objeto de una supervisión especial por parte de las empresas del sector. En ese orden de ideas, si el promedio es bajo (0 ó 1), la fuerza no tendrá una influencia fuerte sobre la actividad, lo cual le indica a la empresa que no debe gastar tiempo ni dinero en la observación de su evolución.

Es fácil entender la importancia de prever lo que puede llegar a ocurrir, puesto que las decisiones están relacionadas con la evolución en el futuro y no con la situación actual, demasiado vetusta en materia de estrategia.

### 7.2.3 La elección del cuestionario para medir la intensidad de cada fuerza

Los cuestionarios que no operan con cifras concretas, y que sólo exigen la opinión de lo que puede ocurrir en el futuro y sobre los factores estudiados, proveen todas

las respuestas útiles para llegar a un valor único de la intensidad de cada una de las fuerzas competitivas.

Para ilustrar lo anterior podemos examinar, por ejemplo, los factores que pueden ser puestos a consideración de los expertos, con el fin de clasificarlos según su relevancia futura en lo que tiene que ver con *el poder de negociación* de los clientes.

Así, para cada cliente, tipo de cliente o grupo de clientes ubicados en una zona geográfica expuesta a los mismos riesgos, o pertenecientes a una actividad en dificultades, las empresas tendrán que establecer si éstos son dependientes del sector o a la inversa. Para ello, los siguientes factores se ponen a consideración de los expertos, para que puedan inferir sobre su futura evolución:

- ¿Se encuentran, las cantidades adquiridas cada vez más, en manos de las mismas agrupaciones? A medida que esto ocurra, los clientes dispondrán de un mayor poder de negociación.
- ¿Es superior la concentración de compradores o grupos de compradores a la de los vendedores del sector? Una respuesta afirmativa implica un incremento en el poder de negociación de los compradores.
- ¿Es suficientemente importante la proporción de compras al sector en los costos de los clientes, como para que estos últimos se muestren firmes en las negociaciones para mantenerse competitivos?
- ¿Son homogéneos o indiferenciados los productos del sector? (Al presentarse esto, los clientes tendrán una fuerte capacidad de negociación, ya que pueden cambiar fácilmente de proveedor).
- ¿Existen costos de transferencia? (Si no es el caso, ello quiere decir que los clientes pueden cambiar, sin penalización financiera, de proveedor).
- ¿Son bajos los beneficios de los clientes cuando no son consumidores finales? (En la medida en que esto ocurra, los clientes serán menos flexibles en el momento de la negociación).
- ¿Pueden integrarse los clientes verticalmente? (Si es factible, los compradores podrán negociar las condiciones de compra, porque al presentarse algún inconveniente, éstos asumirán las tareas que anteriormente les eran impuestas).
- ¿Influye el producto sobre la calidad de la producción de los clientes? (En la medida en que esto no

se cumpla, los clientes estarán en una posición cómoda para negociar, dado el carácter no estratégico de sus compras).

- ¿Es suficientemente buena la información de los clientes, como para hallar productos sustitutos, sin hacer concesiones en las negociaciones con las empresas del sector?

Ciertamente, el sector que acumule en su contra estos factores se encuentra en una pésima posición para negociar con sus clientes. Sin embargo, dependiendo de la actividad, sólo algunos de estos factores serán tomados en cuenta, siendo calificados con una nota diferente de cero, la cual indica que el factor no es relevante para el sector. Se puede calcular un promedio para el factor y un promedio de los promedios de los factores para alcanzar una cifra representativa del nivel de intensidad con el cual el factor influye sobre la actividad objeto de análisis.

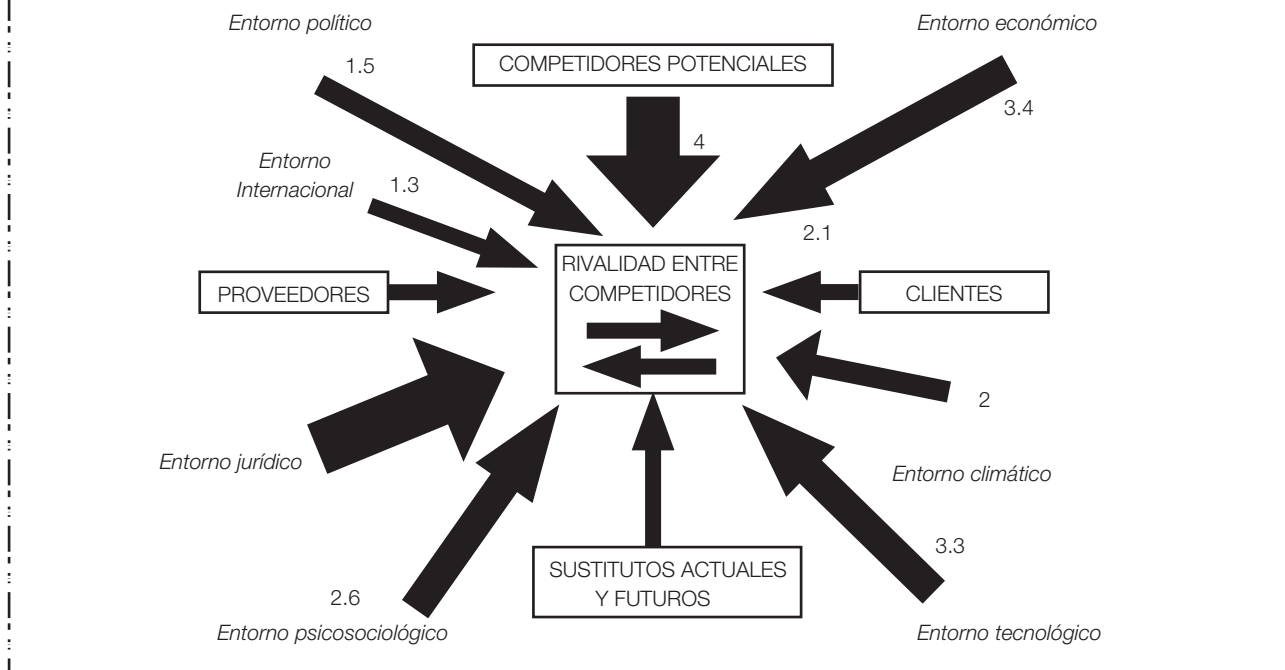
Una vez realizado el trabajo, con base en la información suministrada por los encuestados, se obtiene una visualización completa de los resultados por medio de un gráfico de las siguientes características.



### 3.3 Un ejemplo del diagnóstico estratégico externo “nueva fórmula”

**La visualización de los resultados: el caso de los fabricantes de etiquetas en la región Rhone-Alpes en Francia**

**Hipótesis del modelo:** La fuerza que actúa con mayor intensidad es la que limita la masa de ganancia de las empresas en una actividad.



*Nota:* El grosor de las flechas señala la importancia de la relación entre las fuerzas. El sentido de las flechas indica a quién favorece esta relación: el origen de la flecha proviene de la fuerza influyente, mientras que el destino de la flecha indica quién la padece.



**Recomendaciones** (resultado de la observación del gráfico, del sentido y espesor de las flechas) para una empresa:

- Establecer una supervisión a la competencia (incluyendo a los competidores potenciales) y al entorno (haciendo énfasis en el entorno jurídico, económico y tecnológico).
- Establecer una supervisión más somera sobre las otras fuerzas de la competencia.
- Intentar cautivar aún más a los clientes, por medio de una fuerte diferenciación (por ejemplo, buscar un nicho de gama alta y en etiquetas de alta tecnología) buscando reducir la rivalidad entre competidores.
- Diversificar la producción (inclinarse por la fabricación de productos específicos) y los sectores a los que se destina la nueva producción o integrarse verticalmente para ofrecer servicios que le permita atraer clientes y aumentar sus costos de transferencia. Ello con el fin de disminuir el atractivo del sector, erigiendo barreras a la entrada.

Esta herramienta es útil para asignar recursos únicamente a lo que los expertos pueden considerar fundamental en el futuro, evitando la evaluación poco rigurosa de las fuerzas del entorno y de la competencia del viejo diagnóstico.

### Conclusión

Cabe preguntarnos sobre la acogida de esta metodología en el mundo de los negocios y sobre la realización del estudio: ¿Quién podría hacer este trabajo? Podemos preguntarnos, de igual forma, si este procedimiento aplica para todas las actividades o simplemente a unas cuantas. Responderemos a estos interrogantes en la presente conclusión.

1. La implementación de este procedimiento *ha tenido una enorme acogida* en Francia, así como en otros países donde ha sido presentada la propuesta. En el caso francés, se ha realizado este tipo de análisis en actividades como la del queso, la de los pequeños electrodomésticos, la de calzado para ciudad, la del calzado para esquí, confección femenina, perfumería con alcohol, agricultura biológica, juguetería, productos congelados, producción de empaques plásticos, porcelana, generadores eléctricos, formación en administración, construcción de casas individuales, etc. Algunos estudios se han llevado a cabo gracias a la financiación de

los representantes profesionales de los sectores en cuestión. Estos análisis sectoriales fueron realizados, evidentemente, gracias a las respuestas de los expertos que fueron encuestados. De manera más general, ninguno de los formularios fue devuelto; se mantuvo así la tasa media esperada de respuesta anteriormente señalada.

2. El estudio puede ser realizado por estudiantes de administración de segundo o tercer ciclo. Encuentro que trabajar este tipo de enfoque es mucho más enriquecedor para los estudiantes, que realizar estudios de caso, de los que conocemos sus ventajas especialmente para los profesores... (un caso requiere emplear un número considerable de horas sin un gasto importante de energía, por lo cual es un método que tiene acogida entre mis colegas profesores). Además, por definición, el estudio de caso selecciona la información que recibe el estudiante, a la vez que simplifica enormemente el análisis del entorno de la empresa, lo cual resulta perjudicial para tomar una decisión estratégica acertada que, incluso, exige identificar el problema, encontrar, seleccionar y explotar información útil antes de actuar. Finalmente, los estudios de caso juzgan frecuentemente las acciones emprendidas por el empresario dentro de un ambiente de incertidumbre, mientras que profesor y estudiante conocen de antemano lo que ocurrió en el entorno. De ahí que tanto el docente como su alumno pongan en duda la competencia del empresario por haber tomado decisiones poco acertadas. En lo que a mí respecta, siento demasiado respeto por las personas que contribuyen al progreso asumiendo riesgos, como para juzgarlos desde la cómoda posición del intelectual, posición que los empresarios desconocen por encontrarse a menudo en un contexto turbulento.
3. Las aplicaciones de este método de diagnóstico son de carácter general, ya que han sido objeto de análisis tanto en actividades industriales como en los servicios; de igual forma aplica tanto para empresas como para organizaciones sin ánimo de lucro (la creación de riqueza para la sociedad o mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad de la organización replazan dentro del modelo el afán por incrementar la ganancia).



## Referencias bibliográficas

- Abell, D. F. (1980). Defining the business: the starting point of strategic planning. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 257 p.
- Barksdale, H. C. & Harris, C. E. (1982). Portfolio analysis and the product life cycle. *Long Range Planning*, December, 15, 6, 74-83.
- Desreumaux, A. (1979). Le club plan à moyen terme: une expérience originale d'introduction de la planification à moyen terme en MPI. Essai d'évaluation. *Cahiers de recherche*. IAE de Lille.
- Desreumaux, A. (1993). *Stratégie*. Paris: Dal 1 oz, 447 p.
- Devaux, M. (1985). *Contribution au développement des méthodes d'apprentissage de la démarche stratégique dans les MPI*. Thèse de doctorat, nouveau régime: sciences de gestion. Grenoble 2, ESA, juillet, 265 p.
- Godener, A. (1996). *La Survenue des deuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Cerag-Esa, Université Pierre Mendès France, 364 p.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August, 63, 4, 139-148.
- Liles (1974). Who are the entrepreneurs? *M.S.U. Business Topics*, 22, 5-14.
- Marchesnay, M. (1993). *Management stratégique*. Paris: Eyrolles, 201 p.
- Paturel, R. (1987). *La Comptabilité analytique: système d'information pour le diagnostic et la prise de décision*. Paris: Eyrolles, 364 p.
- Paturel, R. (1997). *Stratégie*. Presses Inter Universitaires, Québec, Canada, 356 p.
- Paturel, R. & Derrouch, B. (1987, septembre 9). Les implications du risque sur les stratégies de croissance de l'entreprise. *Les Petites Affiches*, 108, 14-23.
- Paturel, R. & Nunes, P. (1987). Les Stratégies de PMisation. *Cahiers du Cerag-Esa*, Université Grenoble II, 27, 39 p.
- Paturel, R. & V. Allerand, J. (1996). Essai d'élaboration d'une méthodologie de développement stratégique d'une organisation réseau. *Cahiers du Cerag-Esa*, Université Grenoble II, 16, 27 p.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris: Economica, 426 p.
- Porter, M. E. (1986). *L'Avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris: InterEditions, 647 p.
- Shapiro, A. (1972). The process of technical company formation in local area. En: Cooper, A. C. & Komives, J. L. (Eds.), *Technical entrepreneurship*. Milwaukee, Wis., Center for Venture Management.
- Strategor (1993). *Stratégie, structure, décision, identité, politique générale de l'entreprise*. Paris: InterEditions, 615 p.
- Vallerand, J. P. M. & Gremion P. L. (1995). *Naviguer en affaires*. Montréal (Québec): Editions Transcontinental inc., 206 p.
- Watkins, D. S. (1976). Entry into independent entrepreneurship: toward a model of the business initiation process, *Working paper, Series Manchester Business School and Center for Business Research*, 24, 31 p.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: theory and practice*, London: Oxford University Press.

