

## LECTURA NUMERO 18

### MATRIZ DE EVALUACION DE LA FUERZA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.

En el análisis interno de las capacidades de la empresa, además del diagnóstico de la competitividad de costos que proporciona EL Análisis de la Cadena De Costos por actividades se debe hacer una evaluación más amplia de la posición y fuerza competitiva de la empresa.

Los elementos necesarios para la evaluación de la posición y fuerza competitiva de la empresa son:

1. Con qué fuerza se mantiene la empresa en su imposición competitiva actual.
2. Si se puede esperar que la posición de la empresa mejore o se deteriore en el caso de que se continúe con la estrategia actual (con ciertos ajustes).
3. Cómo se clasifica la empresa con relación a sus rivales clave, en todas las mediciones de fuerza competitiva y los factores claves de éxito (FCE) en el sector.
4. Si la empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva neta.
5. La capacidad de la empresa de defender su posición frente a las fuerzas motrices, las presiones competitivas y los movimientos anticipados de los rivales del sector.

En la tabla siguiente se presentan algunos indicadores que permiten saber si la posición de una empresa está mejorando o deteriorándose. Sin embargo no es suficiente contar con una lista de comprobación. Lo más importante es desarrollar algunos juicios para saber si la posición de la empresa mejorará o se descompondrá con la estrategia actual y considerar que acciones estratégicas se necesitan para mejorar la posición de la empresa en el mercado.

### SEÑALES DE FUERZA Y DEBILIDAD EN LA POSICION COMPETITIVA DE UNA EMPRESA.

SEÑALES DE FUERZA COMPETITIVA	SEÑALES DE DEBILIDAD COMPETITIVA
Importantes capacidades medulares	Enfrentada la empresa a situaciones competitivas desfavorables.
Fuerte participación en el mercado ( o una participación líder en el mercado).	Pérdida de terreno frente a empresas rivales.
Una estrategia distinta o que marca el rumbo.	Crecimiento en ingresos por debajo del promedio.
Creciente base de clientes y lealtad de ellos.	Carencia de recursos financieros.
Visibilidad en el mercado superior al promedio.	Una dudosa reputación con los clientes.
Colocada la empresa en un grupo estratégico favorable.	Atraso en el desarrollo de productos.
Concentrada en los segmentos del mercado con mayor crecimiento.	En un grupo estratégico destinado a perder terreno.

Productos fuertemente diferenciados.	Débil en áreas donde existe el mayor potencial en el mercado.
Ventajas en costos.	Un producto de alto costo.
Márgenes de utilidad superiores al promedio.	Demasiado pequeña para ser un factor importante en el mercado.
Capacidad tecnológica y de innovación superior al promedio.	En una mala posición para enfrentarse a nuevas amenazas.
Una dirección creativa y alerta al espíritu empresarial.	Mala calidad de los productos.
En una posición capaz de capitalizar las oportunidades.	Falta de capacidades y habilidades en áreas claves.

La parte más reveladora de la evaluación de la posición competitiva es la estimación formal para saber si la empresa es una más fuerte o más débil que sus rivales cercanos en cada factor o indicador clave del éxito para la fuerza competitiva. Gran parte de la información para la evaluación de la posición competitiva es la estimación formal para saber si la empresa es más fuerte o más débil que sus rivales cercanos, en cada factor e indicador clave de éxito para la fuerza competitiva. Gran parte de la información para la evaluación de la posición competitiva proviene de análisis previos.

El análisis del competidor proporciona una base para juzgar los puntos fuertes y las capacidades de los rivales claves. El análisis del competidor proporciona una base para juzgar los puntos fuertes y las capacidades de los rivales claves. El proceso es como se enumera más abajo.

1. Hacer una lista de los FCE, en el sector al que pertenece la empresa y de las mediciones de la fuerza o los puntos débiles competitivos (de 6 a 10 son suficientes).
2. Calificar a la empresa y a sus rivales clave en cada factor. Las escalas de calificación de 1 a 5 ó de 1 a 10 son directas y fáciles de usar, aunque también son adecuadas las calificaciones de más fuerte (+), más débil (-) e igual (=) si las calificaciones numéricas son demasiado subjetivas.
3. Sumar las calificaciones de la fuerza individual para obtener una medición general de la fuerza competitiva de cada competidor.
4. Sacar conclusiones acerca del tamaño y grado de la ventaja o desventaja meta de la empresa haciendo anotaciones donde la posición competitiva de la empresa sea más fuerte o más débil.

Se proporcionan dos ejemplos de evaluaciones de la fuerza competitiva. La primera tabla usa una escala no ponderada de calificación; con calificaciones no ponderadas se supone que cada FCE/medición de la fuerza competitiva es igualmente importante. La empresa que tenga la calificación más alta en cierta medición tiene una posición competitiva implícita en ese factor. La magnitud de su posición se ve reflejada en el margen de diferencia entre una calificación y la de sus rivales. La suma de las calificaciones de los puntos fuertes de una empresa en todas las mediciones produce una calificación general de la fuerza.

Cuanto más alta sea la calificación general de una empresa, más fuerte será su posición competitiva. Cuanto mayor sea la diferencia entre la calificación general de una empresa y la de sus rivales, mayor será su ventaja competitiva neta implícita.

Esto quiere decir que: la calificación de 61 de la empresa ABC (como se aprecia en la matriz), muestra una mayor ventaja competitiva neta sobre el rival 4 (con una calificación de 32), que sobre el rival 1 (con una calificación de 52).

Sin embargo conceptualmente es más poderoso usar un sistema ponderado de calificación porque es poco probable que las diferentes mediciones de la fuerza competitiva sean igualmente importantes.

Por ejemplo:

Una empresa que pertenece al sector industrial de productos básicos. El factor determinante de la fuerza competitiva consiste en los costos unitarios bajos con relación a los de sus rivales.

En una industria en la cual existe una gran diferenciación de productos, las mediciones más importantes de la fuerza, pueden ser el conocimiento de la marca, la cantidad de publicidad, la reputación por calidad y la capacidad de distribución

En un sistema ponderado de calificación se asigna un peso a cada medición de la fuerza competitiva con base en la percepción de su importancia para obtener el éxito competitivo. El mayor peso puede ser de 0.75 (o más alto), si una variable es arrolladoramente decisiva, mientras que el menor puede llegar a 0.20 cuando dos o tres mediciones son más importantes que el resto. Los indicadores menos importantes pueden tener pesos de 0.5 ó 0.10. sin embargo la suma de ponderaciones debe dar 1.0.

Las calificaciones ponderadas de la fuerza se calculan al decidir cuánto obtiene una empresa con relación a cada medición de la fuerza (usando la escala de calificación de 1 a 5 o de 1 a 10) y multiplicando la calificación por el peso asignado (una calificación de 4 por un peso de 0.20 da una calificación ponderada de 0.80).

De nuevo la empresa que tiene la calificación más alta en una medición tiene una posición competitiva implícita a esa medición, y la magnitud de esta posición se refleja en la diferencia entre su calificación y la de sus rivales. La suma de las calificaciones ponderadas de la fuerza de una empresa para todas las mediciones proporciona una calificación general de la fuerza.

Las comparaciones de las calificaciones de la fuerza general ponderada indican que competidores ocupan las posiciones más fuertes y qué magnitud tiene la ventaja competitiva neta sobre quién.

Se presenta un ejemplo donde se muestra de la evaluación de la fuerza competitiva para la empresa ABC, usando un sistema ponderado de calificación. Es importante ver que los esquemas ponderado y no ponderado de calificación producen un orden diferente en las empresas.

En el sistema ponderado, ABC cayó del segundo al tercer lugar en fuerza, mientras que el rival 1 subió del tercero al primero debido a sus altas calificaciones en los dos factores más importantes. Por lo tanto, ponderar la importancia de las mediciones de fuerzas puede producir una gran diferencia en el resultado de la evaluación.

Como conclusión se puede afirmar que este sistema de evaluación de la fuerza competitiva es útil porque permite sacar conclusiones acerca de la situación competitiva de una empresa. Las calificaciones muestran como se compara una empresa contra sus rivales, factor por factor y dónde más débil. Además, la calificación general de la fuerza competitiva indica si una empresa tiene una ventaja o una ventaja competitiva neta sobre sus rivales.

Es esencial saber dónde una empresa es competitivamente fuerte y dónde es débil para crear una estrategia que fortalezca su posición competitiva a largo plazo. Por lo general, una empresa debe tratar de transformar sus puntos fuertes competitivos en una posición competitiva favorable y duradera y emprender acciones estratégicas para protegerse de sus puntos débiles competitivos. Al mismo tiempo, las calificaciones de la fuerza competitiva indican con claridad que rivales pueden ser vulnerables al ataque competitivo y las áreas donde son más débiles. Si una empresa tiene puntos fuertes importantes en áreas donde uno o más rivales son débiles, se deben considerar movimientos ofensivos para explotar los puntos débiles rivales.

**MATRIZ QUE MUESTRA UNA EVALUACION NO PONDERADA DE LA FUERZA COMPETITIVA.**

Escala de calificación: 1= Muy débil. 10= Muy fuerte.

<b>FACTOR CLAVE DE ÉXITO /MEDICION DE LA FUERZA</b>	<b>EMPRES A ABC</b>	<b>RIVAL 1</b>	<b>RIVAL 2</b>	<b>RIVAL 3</b>	<b>RIVAL 4</b>	<b>TOTAL</b>
Calidad/rendimiento del producto	8	5	10	1	6	28
Reputación/ imagen	8	7	10	1	6	31
Acceso/costo de la materia prima	2	10	4	5	1	22
Habilidades tecnológicas	10	1	7	3	8	29
Efectividad publicitaria	9	4	10	5	1	29
Marketing / distribución	9	4	10	5	1	29
Recursos financieros	5	10	7	3	1	26
Posición relativa de los costos	5	10	3	1	4	23
Capacidad para competir en precios	5	7	0	0	0	12
<b>CALIFICACIÓN NO PONDERADA GENERAL DE LA FUERZA</b>	61	58	71	25	32	

Comentario [W1]: