



ANÁLISIS DEL ENTORNO

Búsqueda de oportunidades I



ÍNDICE

1. Guía para el desarrollo de estrategias
2. Guía para la evaluación de las estrategias actuales de su empresa
3. Guía para la elaboración de escenarios futuros
4. Guía para la identificación de necesidades insatisfechas
5. Guía control para el análisis de oportunidades
6. Guía control de fortalezas y debilidades
7. Guía-control de la auditoría del producto
8. Guía-control de los datos básicos del mercado
9. Guía para el conocimiento de nuevos mercados y segmentos
10. Tendencias para el futuro

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA BÁSICA DE LA EMPRESA

No todas las empresas deben seguir las mismas estrategias. Pero, en todo caso, es importante que en la organización:

Dispongan de una plataforma estratégica fundamental a partir de la que se desarrollarán las estrategias sectoriales y los planes de acción para toda la empresa.

A esta plataforma es lo que se designa **ESTRATEGIA BÁSICA**. La adopción e implantación de una estrategia básica evita que en la gestión de la empresa se cometan tres importantes y peligrosos errores:

- Elaborar planes de acción sin antes haber definido con precisión el o los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Elaborar planes sectoriales (por productos o servicios, para las distintas áreas operativas, etcétera) sin que respondan a un planteamiento **global, integral y coherente** sobre cuáles son las grandes líneas estratégicas que debe seguir la empresa.
- Elaborar planes para un mismo producto, servicio, área o mercado que carezcan de continuidad en el tiempo y entre sí.

3

La estrategia básica se establece en función de tres **opciones básicas** que, a su vez, se subdividen en diferentes **opciones estratégicas**, como podemos, de forma integral, ver en el siguiente esquema:

Opciones básicas	Opciones estratégicas
RENTABILIDAD	Explotación
	Estabilidad
	Inversión
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Crecimiento
	Defensa
	Reconversión
	Salida o Eliminación
POSICIONAMIENTO	No-diferenciada
	Diferenciada
	Concentrada

El significado de cada una de estas opciones estratégicas es el siguiente:

Opción básica	Opciones estratégicas	Resultado de su aplicación
RENTABILIDAD	Explotación	Logro de los más altos beneficios posibles en el más breve plazo, aun cuando se ponga en riesgo la generación de beneficios futuros.
	Estabilidad	Logro de beneficios estables durante un largo periodo de tiempo, lo que implica que, para garantizar los beneficios futuros, es necesario invertir parte de los beneficios actuales.
	Inversión	Logro de grandes beneficios futuros, aun a costa de sacrificar (reinvertir) la rentabilidad lograda a corto plazo.
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Crecimiento	Lograr un crecimiento sostenido de la participación de mercado en el área de negocios en que opera la empresa.
	Defensa	Mantener los actuales niveles de participación estableciendo una estrategia de defensa o de “no crecimiento”, pero sin que ello conlleve una disminución de la participación.
	Reconversión	Transformar el área de negocios en que opera la empresa con el fin de participar en áreas o mercados diferentes.
	Salida	Eliminar productos o áreas de negocios por medio de la disminución gradual o drástica de la participación de mercado (abandonar el mercado lenta o rápidamente).

POSICIONAMIENTO	No diferenciada	La empresa considera el mercado como un todo, haciendo caso omiso de los segmentos que lo componen, y se dirige a todos los grupos que lo integran de la misma manera, con las mismas ofertas y con las mismas estrategias.
	Diferenciada	La empresa reconoce la existencia en el mercado de una variedad de segmentos y trata de satisfacerlos a todos o a la mayoría de ellos, para lo que desarrolla ofertas que responden a las características de esos segmentos y, si es necesario, se desarrollan estrategias diferentes para los mismos.
	Concentrada	La empresa selecciona un único segmento del mercado, o incluso un "nicho" dentro de un segmento, y enfoca todas sus ofertas y estrategias en el mismo.

La selección de la estrategia básica consiste en elegir, entre cada una de las opciones estratégicas, la que mejor responda a las condiciones de la empresa y sus mercados en el momento en el que se elabora la estrategia, con el fin de estructurar un **marco lógico general** que permita alcanzar los objetivos de la empresa.

Como es lógico, no es necesario aplicar la misma estrategia a todos los productos o servicios de una misma empresa. A este respecto, nótese que las tres vertientes básicas **no son excluyentes entre sí**, si no que, por el contrario, se entrelazan para configurar la estrategia básica. Así, por ejemplo, para un producto o servicio, la empresa puede estructurar:

- **Una estrategia de INVERSIÓN con el fin de alcanzar el CRECIMIENTO de la participación de mercado, que se alcanzará como resultado de un nuevo POSICIONAMIENTO.**

Al mismo tiempo, la estrategia básica de otro producto o servicio de la misma empresa puede ser completamente diferente a la anterior. Esto así, porque la elección de la estrategia básica debe fundamentarse en un diagnóstico integral de la empresa (sus fortalezas y debilidades, análisis DAFO, análisis del o los mercados, etcétera), con el fin de que la misma sea un reflejo fiel de la situación de la empresa (recursos y potencialidades estratégicas) y las condiciones imperantes en sus mercados o segmentos.

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ACTUALES DE SU EMPRESA

Las estrategias que se están implantando en la actualidad en la empresa, ¿responden con eficacia a los principios que rigen esta delicada tarea gerencial? En el siguiente esquema de evaluación usted encontrará una serie de preguntas sobre los aspectos específicos que caracterizan las actividades prácticas de marketing de su empresa: las mismas son para su **reflexión, análisis, toma de conciencia** y, si es el caso, la adopción de las **medidas correctoras** de lugar.

Esas preguntas también funcionan como una guía-control para dirigir el proceso de implantación de las estrategias de marketing futuras, en el sentido de que permite verificar si en su elaboración se están cumpliendo todos los requisitos requeridos para elevar los niveles de eficacia de su implantación y, en consecuencia, potenciar las probabilidades de alcanzar los objetivos que se hayan establecido.

Enfoque básico	
1	¿Demuestran las actividades de marketing de su empresa que en la organización existe una clara comprensión de los segmentos del mercado, sus características y tendencias?
2	Las actividades de marketing de su empresa, ¿toman en consideración las características de los consumidores, sus valores; sus patrones de comportamiento y compra; sus niveles de lealtad; los aspectos demográficos; sus tendencias?
3	¿Prevén las actividades de marketing el comportamiento de los principales competidores, sus estrategias, las acciones previstas, así como los productos competidores y sustitutos, actuales y potenciales?
4	Antes de iniciar cada actividad, ¿se analiza, de forma individual, el comportamiento del producto en términos de ventas y márgenes o beneficios?
5	Antes de iniciar la implantación de cualquier plan en el área de marketing, ¿se hace un análisis de las fortalezas y debilidades (puntos fuertes y débiles) de la empresa respecto a los objetivos que se prevén alcanzar?
6	¿Se aplica el análisis FODA a todas las actividades; es decir, se consideran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la acción planificada?
Objetivos	
7	Los planes y actividades que se inician, ¿disponen siempre de objetivos de marketing claros y precisos?
8	Los objetivos, ¿se definen, también, en términos financieros, incluyendo <i>cash-flow</i> , control de costes, beneficios netos, inversiones requeridas, rentabilidad prevista?

9	¿Incluyen los objetivos de marketing y financieros metas específicas a alcanzar y fechas clave para su consecución?
Estrategias	
10	Los planes que se implantan, ¿responden a estrategias definidas con claridad, de forma explícita?
11	En esas estrategias, ¿se perfilan con precisión los mercados objetivo a los que se pretende dirigir la acción de la empresa?
12	Las estrategias y planes, ¿se elaboran a partir de una estrategia de posicionamiento clave para el producto?
13	¿Prevén las estrategias que se implantan la combinación de producto, precio, distribución y comunicación (<i>marketing mix</i>) que mejor responde a las necesidades del producto?
14	Las estrategias, ¿se definen después de una investigación cuidadosa del mercado?
15	Los planes que se implantan, ¿definen con claridad la forma en que las estrategias van a permitir alcanzar los objetivos?
16	Las estrategias y actividades que se implantan, ¿se sustentan en una justificación clara y lógica de las inversiones que requieren?
Programas de acción	
17	Los planes que se implantan, ¿incluyen un programa de trabajo en el que se definen las principales tareas a realizar para convertir en realidad las estrategias?
18	En los planes, ¿se asigna la responsabilidad por la realización de cada tarea a una persona específica?
19	Los planes, ¿establecen fechas específicas para el cumplimiento de las tareas y el logro de los objetivos?
Beneficios y pérdidas	
20	¿Incluye cada plan que se ejecuta una previsión de cuales serán los beneficios o pérdidas financieras de la actividad?
21	¿Se prevé en cada plan un análisis de alternativas para los beneficios y pérdidas?
Controles	
22	¿Se incluye en cada plan un mecanismo de control que permita vigilar su implantación de una forma regular, metódica y obligatoria, en el que se prevean los instrumentos que se van a utilizar?
23	¿Se incluyen programas de contingencia para afrontar las situaciones que no se comporten de acuerdo con el plan diseñado inicialmente?

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS

Un escenario es una descripción consistente y coherente de cómo prevemos que será el futuro.

La utilidad de los escenarios radica en su capacidad de combinar los impactos interrelacionados de un conjunto amplio de factores (económicos, sociales, tecnológicos, culturales, etcétera) en una serie de descripciones alternativas del futuro, de tal modo, prever las líneas de actuación futura de cada una de ellas y las posibles reacciones de la empresa. En la planificación de marketing, como es lógico, la elaboración de escenarios se centra en aquellos aspectos propios de la implantación del marketing: mercados, consumidores, competidores, tendencias, comportamientos esperados, y similares. Pero, antes que nada, una advertencia:

La verdadera naturaleza de un escenario no consiste en una descripción minuciosa y precisa de cómo creemos que será el futuro con todos sus detalles, sino de cuáles son las “direcciones” en que podemos prever que se “moverá” ese futuro.

El proceso de elaboración de escenarios se compone de nueve pasos:

1	Indicios y eventos actuales
2	Eventos futuros conocidos
3	Clasificación en categorías
4	Sub-escenarios o claustros
5	Escenarios contingentes
6	Eventos comunes y cruciales
7	Diagramas de las estructuras
8	Descripción y evaluación del escenario
9	Opciones y directrices estratégicas

9

Veámoslos por separado.

Paso 1: Indicios y eventos actuales. El primer paso consiste en identificar todos aquellos indicios y eventos que están sucediendo en el presente y que podrían tener repercusiones en el futuro. Para la realización de este paso es importante seguir la siguiente secuencia:

Primero	Céntrese en la empresa en sí (comportamiento y tendencias históricas, planes en curso y similares).
Segundo	Analice el entorno de la empresa (sector, mercado, tecnología, economía, leyes y reglamentos).

Tercero Observe el resto de los sectores que tienen incidencia directa o indirecta en la empresa (así, aunque la empresa no opere en el sector de la informática, siempre tendrá que tomar en consideración los avances que se están produciendo en él; por ejemplo, Internet, extranet, intranet, y muchos más).

Paso 2: Eventos futuros conocidos. Si en el paso anterior el proceso se centró en el presente, ahora es necesario analizar todos los eventos conocidos que (se sabe) **habrán de producirse** en cualquiera de las áreas señaladas en el paso anterior y cualquier otro sector o área que pudiese tener en el futuro algún tipo de impacto en la empresa. Se trata de identificar las “pistas” o indicios del futuro. Nótese que, usualmente, una parte importante, de la “materia prima” que se utilizará en este segundo paso se genera en el paso anterior.

Un elemento importante que es necesario incorporar en este paso es la identificación y análisis de las expectativas que tiene la empresa respecto a su futuro (¿dispone la organización de un plan a largo plazo?).

Paso 3: Clasificación en categorías. Si bien no es conveniente incluir en los pasos iniciales una clasificación de los eventos en función de la probabilidad que tienen de que ocurran, llegados a este punto es necesario comenzar a organizar los eventos futuros identificados en, por lo menos, las tres siguientes categorías.

- **Alta probabilidad de que ocurran.**
- **Baja probabilidad de que ocurran.**
- **Probabilidad de que ocurran desconocida.**

Esta clasificación permitirá comenzar a centrar la atención en los eventos que muestran una mayor probabilidad de que van a repercutir en la empresa. En caso de que surjan serias divergencias sobre la probabilidad de un evento, es preferible clasificarlo en el grupo de “probabilidad desconocida”.

Paso 4: Sub-escenarios o claustros. Además de clasificarlos en función de la probabilidad de que ocurran, es necesario organizar los eventos identificados desde otro punto de vista. Para estos fines, es conveniente reunir los eventos que tengan vinculación y se interrelacionen entre sí en “sub-escenarios” o “claustros” de eventos. Se trata de comenzar a reducir las dimensiones de los escenarios con los que, más adelante, se trabajará en mayor profundidad. De esta forma se facilita su control y análisis. Usualmente, en el proceso se generan cientos de ideas sobre los posibles eventos futuros: trabajar con todas ellas al mismo tiempo puede conducir a la frustración; es preferible, pues, agruparlas en claustros más pequeños y fáciles de gestionar, lo que dará lugar a la creación de un número más reducido de sub-escenarios. Como es lógico,

los eventos que integren cada claustro deberán mantener su clasificación en función de la probabilidad de que ocurran (alta, baja o desconocida).

Paso 5: Escenarios contingentes. Con toda la información reunida hasta ese momento se comienzan a elaborar, para cada uno de los claustros, los diferentes escenarios posibles o “escenarios contingentes”. Uno de los ejemplos clásicos a este respecto es el pronóstico que hacen las empresas petroleras respecto a los posibles comportamientos del precio del petróleo y que, de forma en extremo resumida, podemos plantear en los siguientes términos: ¿cuáles serían los escenarios contingentes que existirían en el mercado mundial si el precio del petróleo se sitúa en los ochenta, noventa, cien dólares por barril o más?

En otra área, una aplicación común de este concepto lo encontramos en los llamados “planes de emergencia”; por ejemplo, ¿qué debemos hacer en caso de un accidente aéreo, la explosión de una central nuclear, la rotura de un equipo clave de producción, etcétera? Para cada uno de esos casos, se diseña un escenario posible y se definen las correspondientes acciones **antes** de que el evento suceda.

En este momento es necesario, además, determinar los que se conocen como “puntos de inflexión”; es decir, aquellas variables cuya modificación pudiese producir un impacto importante y determinante en todo el sistema o escenario. Por ejemplo, el escenario general del sector petrolero incluirá muchas variables, pero, sin lugar a dudas, las variaciones en el precio pueden provocar importantes puntos de inflexión que afectarán todos los demás elementos incluidos en el pronóstico.

Paso 6: Eventos comunes y cruciales. La evaluación conjunta de los sub-escenarios y claustros elaborados anteriormente (y su correspondiente evaluación y clasificación), permitirá identificar:

1	Los eventos comunes	Los que influyen en más de un sub-escenario o claustro.
2	Los eventos cruciales	Cruciales no sólo desde el punto de vista de que sean puntos de inflexión si no, además, porque impliquen una toma de decisión importante para la elaboración posterior de las estrategias que surgirán del escenario.

Nótese que un evento común que es positivo para dos escenarios puede ser negativo para un tercero y, en consecuencia, representa un punto de decisión, ya que las actuaciones de la empresa, en una u otra dirección, generarán resultados completamente diferentes.

Paso 7: Diagramas de las estructuras. El objetivo de la elaboración de diagramas de las estructuras internas de los escenarios es el de ilustrar gráficamente los vínculos, dependencias, pre-requisitos y secuencias causales

que existen entre los diferentes eventos que integran cada sub-escenario. Este proceso se realiza, también, para vincular los diferentes sub-escenarios entre sí con el fin de, al final, disponer de un “gran mapa” del escenario total. Para la realización de estas representaciones gráficas se pueden utilizar los diagramas **PERT**, que, además, permiten identificar las “rutas críticas”.

Estos diagramas no sólo se realizan con fines prácticos (facilidad de comprensión o comunicación), sino que, además, permiten identificar más fácilmente tres tipos de variables en el escenario:

1	Las variables clave	Son las variables de las que depende que el escenario luego se cumpla tal y como se ha previsto
2	Las variables susceptibles de ser medidas	Son las que van a permitir controlar numéricamente el comportamiento futuro del escenario.
3	Las variables intangibles	Como, por ejemplo, expectativas de futuro, opiniones, comportamientos de preferencias, etcétera, que, aunque difíciles de medir, siempre deberán ser controladas mediante específicas acciones de seguimiento.

Paso 8: Descripción y evaluación del escenario. El paso final de la elaboración en sí del escenario consiste en describirlo por escrito con el fin de incluir no sólo la secuencia de eventos esperada y sus consecuencias, sino también todos aquellos detalles, conceptos, opiniones, que siendo importantes y clave es imposible que aparezcan, con la minuciosidad requerida, en un diagrama.

Como es lógico, antes de dar por bueno el escenario es necesario evaluarlo. Para tales fines, es conveniente analizarlo en función de los siguientes aspectos.

1	Factibilidad	Los eventos incluidos en el escenario, ¿caen dentro del ámbito de las posibilidades reales de que ocurran?
2	Diferenciación	Los eventos incluidos, ¿son suficientemente diferentes entre si con el fin de evitar que sean simples variaciones de un mismo asunto?
3	Consistencia	Los eventos incluidos, ¿son lógicos? Los vínculos que se han establecido, ¿son racionales, son consistentes entre si, siguen una misma línea de pensamiento?
4	Bases para toma de decisiones	El o los escenarios y sub-escenarios, ¿permiten y facilitan la toma de decisiones o son sólo planteamientos teóricos poco prácticos?
5	Claros y precisos	El o los escenarios y sub-escenarios, ¿identifican con precisión las oportunidades y amenazas que deberá afrontar la empresa en el futuro?

6	Vinculación con los objetivos	¿De qué forma se relacionan el o los escenarios con los objetivos y expectativas globales de la empresa?
7	Prioridades	¿Permite el o los escenarios establecer prioridades claras respecto al nivel de importancia de las acciones que se deben iniciar?

La descripción final y los diagramas constituirán la base del paso final; es decir:

Paso 9: Opciones y directrices estratégicas. El propósito de la elaboración de un escenario no es el de disponer de un documento perfectamente diseñado, sino el de poseer una guía que conduzca a la empresa hacia el futuro que desea alcanzar. Tal y como señala Kami, se trata de “acomodarse, moverse de manera dinámica, continua y pragmática” en función del entorno esperado; es decir, señalar a la empresa los posibles caminos que habrán de abrirse en el futuro con el fin de que desarrolle las habilidades y capacidades necesarias para adaptarse con rapidez a los cambios que, necesariamente, se producirán en los entornos de negocios que existirán en el futuro. Esto implica que, una vez elaborado el escenario, este debe constituirse en la fuente primaria de las estrategias y directrices que guiarán las decisiones futuras de la organización. De no hacerse así, no valdría la pena elaborar dicho pronóstico.

GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES INSATISFECHAS

Sin duda alguna, una de las formas más eficaces para identificar oportunidades consiste en determinar cuáles son las necesidades insatisfechas que existen en el mercado. Pero, como es lógico, el primer paso consiste en identificar dichas necesidades insatisfechas. Para estos fines, veremos los planteamientos que a este respecto hacen Rao y Steckel. Para estos autores, el paso inicial consiste en determinar en qué **categoría de necesidad** se centrará la búsqueda del producto o servicio que sea capaz de satisfacerla (la “solución” del problema). Para tales fines, elaboraron un primer marco de análisis:

Necesidad reconocida por los consumidores	Satisfecha por los productos existentes en el mercado.
	No satisfecha por los productos existentes en el mercado.
Necesidad aún no reconocida por los consumidores	Conocida por la empresa.
	Aún no conocida por la empresa.

A partir de este primer marco de trabajo y análisis, los autores recomiendan una serie de acciones estratégicas para guiar la búsqueda de la solución dependiendo de la categoría de necesidad de que se trate:

Categoría	Opciones estratégicas
Necesidad reconocida por los consumidores y satisfecha por los productos existentes	Descartarla como vía para el desarrollo de un nuevo producto.
	Seguir la estrategia de “productos yo también” (<i>me too</i>).
Necesidad reconocida por los consumidores y no satisfecha por los productos existentes	Modificar o reposicionar los productos actuales de la empresa.
	Desarrollar productos completamente nuevos.
Necesidad no reconocida por los consumidores y conocida por la empresa	Mejorar la actual tecnología para satisfacer la necesidad.
	Desarrollar productos o servicios completamente nuevos a partir de tecnologías también nuevas.
Necesidad no reconocida por los consumidores y no conocida por la empresa	Investigar en profundidad el mercado para identificar las posibles necesidades insatisfechas antes de hacer nada.

CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS CON MAYORES POSIBILIDADES DE QUE EXISTAN NECESIDADES INSATISFECHAS

De acuerdo con Rao y Steckel, existen determinadas características “visibles” en los mercados que pueden ser indicativas de la existencia (o surgimiento a corto plazo) de necesidades insatisfechas. Esas características son una o varias de las siguientes:

1	Mercados que están llegando a sus niveles máximos de saturación.
2	Mercados en los que existen consumidores o usuarios que están notoriamente insatisfechos con los productos existentes (tanto de la empresa como de sus competidores).
3	Mercados en los que están emergiendo nuevas tecnologías que podrían modificar de forma importante los procesos de producción u operación de los productos actuales.
4	Mercados en los que se están consolidando nuevas tendencias sociales capaces de alterar los estilos de vida dominantes en los consumidores actuales.
5	Mercados que se pueden ver afectados por desarrollos tecnológicos o sociales que se producen en mercados externos.
6	Apertura de nuevos mercados internacionales con diferencias culturales importantes respecto a los mercado actuales de la empresa (esto incluye, además, a los sub-mercados regionales que existen dentro de un mercado global, incluso del mismo país).

15

Pero, como es lógico, no basta con identificar estos indicios, ya que no son más que eso: pistas que señalan la posibilidad de que existan o surjan necesidades insatisfechas. Para continuar el proceso de búsqueda es necesario aplicar una serie de:

MÉTODOS PARA IDENTIFICAR NECESIDADES INSATISFECHAS

Para proceder a la búsqueda, identificación y descripción de las necesidades insatisfechas, los autores comentados recomiendan una amplia batería de métodos e instrumentos de análisis que agrupan en función de la relación que tienen con uno de los aspectos específicos del proceso de compra o consumo del producto. Este enfoque permite organizar y utilizar esos métodos e instrumentos **en función directa del comportamiento de los consumidores**, que constituye siempre, en definitiva, el origen de toda acción de marketing. Veámoslos.

	Aspecto del proceso de compra y consumo	Método de investigación
1	Evaluación de los productos existentes	Sesiones de grupo (<i>focus group</i>).
		Mapas preceptuales.
		Análisis de la estructura de beneficios.

2	Mecánica de la compra	Clientes ficticios, compradores misteriosos.
3	Satisfacción con el uso del producto	Índices de satisfacción de los consumidores. Análisis de motivos de insatisfacción. Análisis de quejas y reclamaciones. Índices de repetición de compra. Niveles y tasas de fidelización. Niveles y comportamiento participación de mercado
4	Uso y disposición del producto	Investigación de problemas. Análisis de inventarios.

Con la aplicación de esos métodos, lo que, fundamentalmente, se procura es:

- Investigar en profundidad las actitudes y percepciones de los consumidores respecto a los productos existentes y, en especial, sus posibles motivos de insatisfacción.
- Detectar puntos en los mapas perceptuales que no estén siendo debidamente servidos en la actualidad.
- Identificar vacíos (*gaps*) entre los beneficios deseados y los beneficios ofrecidos por los productos existentes.
- Identificar necesidades insatisfechas en el proceso de compra, uso o consumo de los productos actuales.
- Identificar los motivos de quejas y reclamaciones más recurrentes ya que, usualmente, son indicadores de necesidades insatisfechas.

Un segundo conjunto de métodos de investigación se relaciona con los cambios sociales, tecnológicos, demográficos, culturales, estilo de vida, etcétera, que podrían provocar cambios en diferentes aspectos relacionados con el proceso de decisión, compra, uso o consumo de los productos actuales. Existen métodos, también muy conocidos, para esta área de la investigación: análisis del entorno, análisis de tendencias, etcétera.

CONCLUSIÓN

Ahora bien, el objetivo de la búsqueda no se alcanza con la identificación de las necesidades insatisfechas. A partir de los hallazgos que se obtengan con los métodos e instrumentos anteriores, es necesario proceder a la identificación de las soluciones; es decir, el desarrollo de los productos que satisfagan las necesidades insatisfechas detectadas.

GUÍA CONTROL PARA EL ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES

Los aspectos que aparecen en esta **Guía-control**, que hemos adaptado de una lista elaborada originalmente por Aaker, indican los asuntos que se deben considerar en el proceso de análisis de las oportunidades que pudiesen existir en los mercados de la empresa. Al utilizar esta guía-control, es importante que recuerde siempre que tiene ante sí la posibilidad de aplicarla para analizar las oportunidades estratégicas que podrían existir en:

- **Sus mercados o segmentos actuales,**
- **nuevas áreas geográficas,**
- **nuevos canales de distribución,**
- **nuevos segmentos dentro del mismo mercado, y/o**
- **nuevos mercados.**

Y además, que esas oportunidades puede explotarla con:

- **Los productos o servicios actuales, y/o**
- **con productos o servicios nuevos..**

Veamos.

1	Análisis del consumidor usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Principales segmentos del mercado. - Motivos de compra (proceso de decisión). - Necesidades o deseos no satisfechos.
2	Análisis de los competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Existentes y potenciales. - Grupos estratégicos existentes. - Niveles de ventas, participación de mercado, crecimiento, rentabilidad. - Fortalezas y debilidades competitivas.
3	Análisis del mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de "atracción-interés" del mercado y sus segmentos. - Situación en la matriz de estructura de los sectores de negocios de Porter: - Previsiones de crecimiento.

		<ul style="list-style-type: none"> - Previsiones de rentabilidad. - Canales de distribución alternativos: fortalezas y debilidades. - Tendencias más importantes. - Factores clave para el éxito.
4	Análisis del entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas, oportunidades, tendencias. - Principales “escenarios” que existen en el entorno. - Principales planteamientos estratégicos y de información que determina el entorno.
5	Análisis de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles operativos y funcionales (<i>performance</i>). - Estrategias utilizadas. - Capacidades y habilidades principales. - Debilidades. - Los factores dinámicos (cultura, estrategia, recursos y habilidades, estructura, personal, sistemas y procedimientos, estilo de gestión), ¿son coherentes con las estrategias y tácticas? - Estructura de costes: ¿existe o puede desarrollarse una ventaja competitiva en costes? - Análisis del portafolio de productos o servicios. - Problemas estratégicos, limitaciones, planteamientos principales. - Fortalezas y debilidades respecto a las estrategias y tácticas de los competidores.

6	Evaluación de las opciones	<ul style="list-style-type: none">- Opciones que se deben considerar.- Misión de la empresa.- Relación opciones-rentabilidad.- Ventaja competitiva que se prevé desarrollar.- Habilidades, fortalezas, capacidades, que se deben potenciar.- Interrelación entre fortalezas, estrategias y tácticas.
---	-----------------------------------	---

GUÍA CONTROL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El **análisis de las fortalezas y debilidades** de la empresa se divide en seis grandes áreas y su aplicación se basa en la evaluación que hacen los responsables de la empresa respecto a la situación que presenta la organización en esas seis áreas operativas clave; a saber:

- **Capacidad de dirección**
- **Situación de los factores dinámicos**
- **Capacidad de innovación**
- **Marketing**
- **Portafolio de productos**
- **Finanzas**

El razonamiento que sustenta este enfoque de análisis puede resumirse de la siguiente manera: en toda empresa existen áreas cuya situación les puede ayudar a alcanzar determinados objetivos de gestión; son las denominadas **fortalezas** o puntos fuertes de la organización. Pero, al mismo tiempo, en toda empresa existen áreas cuya situación puede obstaculizar el logro de determinados objetivos de gestión; son las denominadas **debilidades** o puntos débiles de la organización.

Por ejemplo, asumamos que una empresa afronta la siguiente situación: para lograr una más rápida penetración del mercado y superar la competencia debe ofrecer a sus clientes condiciones de crédito más amplias y flexibles. Dependiendo de la situación de tesorería que tenga (amplia, suficiente o, por el contrario, limitada, restringida) ésta puede convertirse en una **fortaleza** o en una **debilidad** de la empresa respecto al logro de ese objetivo.

Lo mismo sucedería con una empresa (para citar sólo otro ejemplo) que reconociese que, ante la cambiante situación de su entorno y el recrudecimiento de la competencia, el éxito de la organización depende de su capacidad para adaptarse con rapidez a las nuevas situaciones. Ante esa situación, la **capacidad de dirección** podría ser una **fortaleza**, si se trata de un equipo directivo moderno, flexible, que sigue los conceptos de la dirección por objetivos, capaz de desarrollar en la empresa una cultura adaptable, etcétera. O, por el contrario, podría constituir una **debilidad** si se trata de un equipo directivo burocrático, autocrático, apegado a las normas existentes, temeroso de perder sus privilegios, incapaz de dar el ejemplo de gestión flexible que exige la empresa en ese momento, etcétera.

De lo anterior podemos deducir que cualquiera de las seis áreas que integran el esquema puede ser o una fortaleza o una debilidad, dependiendo de su situación específica. La calificación de fortaleza o debilidad depende de si la situación existente ayuda u obstaculiza el logro de los objetivos.

La aplicación del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa tiene, pues, tres grandes objetivos:

- Determinar cuáles son las **fortalezas** o puntos fuertes de la organización que le permitirán alcanzar con mayor facilidad sus objetivos.
- Determinar cuáles son las **debilidades** o puntos débiles de la empresa, de tal forma que, al establecer los objetivos, se tomen en consideración las limitaciones que imponen.
- Determinar cuáles son los puntos débiles de la empresa que podrían afectar su desarrollo a medio y largo plazo con el fin de actuar a fondo en su corrección.

En resumen, la evaluación de las diferentes áreas debe hacerse considerando la incidencia positiva o negativa de cada una de ellas en la consecución futura de los objetivos de la organización. Las preguntas clave son: esta área en particular, ¿**ayuda** al logro de los objetivos? ¿Constituye un punto fuerte a nuestro favor? O, por el contrario, esta área en particular, ¿**obstaculiza** el logro de los objetivos? ¿Constituye un punto débil que actúa en contra de la organización?

Ahora bien, es muy peligroso aplicar el análisis de las fortalezas y debilidades considerando, **como un todo**, las seis áreas que lo integran, a nivel individual. De ahí que sea necesario analizar, ponderar y evaluar, por separado, **los aspectos individuales** que las integran, **antes** de evaluar y calificar la situación de cada área.

Veamos, pues, de forma resumida, los aspectos individuales que integran las seis grandes áreas a las que nos hemos referido. Nótese que las listas que aparecen a continuación no son exhaustivas: cada empresa podrá ampliarlas o reducirlas para que se ajusten mejor a la situación específica de la organización y de su sector de negocios.

1	<p>CAPACIDAD DE DIRECCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad directiva de los niveles de dirección altos y medios (liderazgo, delegación). - Capacidad para adecuar la empresa a los factores clave para el éxito. - Historial de éxitos o fracasos de la empresa. - Conocimiento que posee la dirección sobre el área de negocios en el que opera la empresa. - Sistema de planificación utilizado. - Autoconfianza de los niveles de dirección. - Espíritu emprendedor.
----------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad del personal. - Sistemas utilizados para la toma de decisiones. - Muestras de fatiga de la organización. - Habilidad para trabajar en grupo. - Edad, formación y tiempo en la empresa de los directivos. - Flexibilidad y capacidad de adaptación de los niveles de dirección.
2	FACTORES DINÁMICOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de la empresa. - Estrategias (estrategia básica seguida). - Existencia y claridad de objetivos globales. - Recursos y potencialidades estratégicas. - Eficacia de los sistemas y procedimientos de operación y control utilizados en la empresa. - Estructura de la empresa. - Personal. - Estilo de dirección.
3	CAPACIDAD DE INNOVACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para modificar los procesos y procedimientos que se utilizan en la empresa. - Capacidad para generar nuevos productos que respondan a las necesidades y expectativas de los consumidores (por ejemplo, en términos de creatividad, calidad, sencillez, fiabilidad). - Posesión de patentes, derechos exclusivos, etcétera.
4	MARKETING
	<ul style="list-style-type: none"> - Base de consumidores. - Imagen de calidad. - Diferenciación de los productos respecto a los competidores. - Evaluación de los activos de marketing. - Amplitud de la línea de productos comercializados.

- Orientación al mercado de la organización.
- Capacidad para segmentar con éxito los mercados de la empresa.
- Análisis y evaluación de la posición competitiva comparada de la empresa.
- Rentabilidad de los productos: individual y global.
- Distribución.
- Relaciones con la clientela.
- Eficacia de las actividades de publicidad y promoción.
- Estructura y capacidad de penetración de la red de ventas.
- Habilidades en el área de la investigación de marketing.
- Historial de éxitos en el lanzamiento de nuevos productos.

5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Equilibrio del portafolio.
- Importancia relativa de los productos.
- Aporte que realiza cada producto a las ventas y los beneficios.
- Posición de los productos respecto a la competencia.
- Posición de los productos en la matriz del análisis ABC.
- Posición de los productos en la matriz BCG.
- Posición de los productos en la matriz del ciclo de vida.
- Auditoría integral y continuada del producto.

6 FINANZAS

- Márgenes de beneficios.
- Capacidad de generación de recursos internos.
- Capacidad para captar recursos externos.
- Estabilidad y solidez financiera (posición en los ratios e índices financieros clave).
- Posición de tesorería.
- Habilidad administrativa y financiera que ha mostrado la empresa en el pasado.
- Estructura general de los costes y gastos de la empresa.

GUÍA-CONTROL DE LA AUDITORÍA DEL PRODUCTO

Cuanto más se conoce en la empresa sobre los productos o servicios que integran su portafolio, mayores son las probabilidades de desarrollar enfoques y estrategias de éxito.

Para estos fines se han desarrollado las llamadas **Auditorías del producto**, que consisten en un análisis y recopilación organizada de todos los aspectos sensibles concernientes a cada producto, individualmente, y a su participación activa en un mercado competido. La elaboración de una auditoría del producto constituye el mejor punto de partida para el desarrollo posterior de las **políticas y estrategias del producto**, elemento clave para planificar correctamente la gestión que se hará en la empresa del producto.

La **Guía-control** que mostramos a continuación es útil, también, para diseñar y mantener actualizado el llamado **CONTROL MAESTRO DEL PRODUCTO**, que consiste en un **documento de trabajo permanente** que permite mantener al día y debidamente recopiladas y organizadas, en una sola fuente, **toda** la información pertinente a cada uno de los productos del portafolio. Sin lugar a dudas, este **Control maestro** constituye un instrumento de trabajo diario muy valioso y práctico, que evita que cada vez que se vaya a tomar una decisión sobre el producto sea necesario dedicar una cantidad excesiva de tiempo a reunir la información requerida para sustentar la decisión.

Las listas de asuntos que incluimos no deben ser consideradas como exhaustivas, cerradas, “camisas de fuerza” excluyentes, si no que las mismas deben adaptarse a las condiciones de cada producto, cada empresa y cada mercado.

GUÍA-CONTROL PARA LA AUDITORÍA DEL PRODUCTO

DATOS SOBRE EL PRODUCTO O SERVICIO	
1	<p>Características</p> <p>Descripción técnico-funcional.</p> <p>Consumidores o usuarios principales.</p> <p>Importancia y participación del producto o servicio en los objetivos y estrategias de la empresa.</p> <p>Papel que desempeña dentro de su propia línea.</p>

2	Elaboración, Producción, Operaciones	<p>Materias primas y otros insumos y su disponibilidad.</p> <p>Necesidades y habilidades especiales para la elaboración o prestación del producto o servicio.</p> <p>Tecnología del producto o servicio.</p> <p>Diseño, procedimientos, planos del producto o servicio.</p>
3	Costes	<p>Estructuras de costes.</p> <p>Series históricas.</p> <p>Tendencias.</p> <p>Factores determinantes.</p> <p>Posibilidades de reducción y/o control.</p>
4	Márgenes	<p>Objetivos de rentabilidad.</p> <p>Estructura de rentabilidad.</p> <p>Punto muerto o punto de equilibrio.</p> <p>Tendencias de los beneficios.</p> <p>Tendencias de los precios.</p>
5	Historial producto servicio del o	<p>Series históricas de ventas (unidades y dinero).</p> <p>Fluctuaciones estacionales.</p> <p>Comportamiento del producto desde su introducción.</p> <p>Etapa en el ciclo de vida.</p>

6	Proyecciones	<p>Vulnerabilidad del producto a la obsolescencia.</p> <p>Tendencias y previsiones de venta a corto y medio plazo.</p> <p>Resumen de las tendencias de rentabilidad.</p> <p>Previsión de desarrollos tecnológicos en el sector.</p>
7	Funcionalidad	<p>Niveles de desempeño (performance) técnico del producto.</p> <p>¿Se corresponden con los objetivos del producto y las expectativas de los consumidores o usuarios?</p> <p>Comparación con los principales competidores.</p>
8	Eliminación	<p>Si se elimina el producto, ¿qué efecto tendría sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - las estrategias de la empresa, - la rentabilidad de la empresa, - la línea de productos, - las áreas o territorios de venta, - los clientes directos, - los proveedores, - el personal de la empresa?
INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO DEL PRODUCTO		
9	Mercadeo segmento y/o	<p>Descripción.</p> <p>Tamaño.</p> <p>Localización.</p> <p>Potencial de crecimiento en términos de:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - número de integrantes, - valor de las compras, - frecuencia de compra, - cantidades utilizadas. <p>Evaluación y tendencias del mercado y sus segmentos.</p>
<p>10</p>	<p>Consumidor usuario</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Razones de compra (motivos). <p>Usos a que se destina el producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Como lo usa o consume quien lo compra? - ¿Cuándo? - ¿Con qué? <p>Importancia relativa para el consumidor de factores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad. - Precio. - Forma. - Peso. - Tamaño(s). - Formato(s). - Empaquetado o envasado. - Marca e imagen. - Prestaciones del producto. - Gestión de la clientela. - Garantías. - Servicios de apoyo.

		<p>- Y similares.</p> <p>¿Cómo llega al consumidor en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - medios publicitarios, - canales de distribución? <p>¿Cuál es la actitud general de los consumidores y los canales de distribución respecto al producto o servicio?</p> <p>Evolución y distribución de las ventas por canales, regiones, segmentos, principales clientes.</p>
11	Investigación de marketing	Resultados de las investigaciones de marketing realizadas para el producto o servicio.
12	Estrategias	<p>Historial de las diferentes estrategias de marketing utilizadas para el producto en los últimos años.</p> <p>Detalles de la estrategia vigente.</p>
13	Competencia	<p>Competidores más importantes.</p> <p>Comparación objetiva y detallada en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación de mercado. - Precios. - Políticas comerciales. - Garantías. - Políticas de crédito. - Publicidad: gastos globales y sectoriales, por región, por medios, mensajes, etcétera. - Distribución: canales, organización de ventas, clientes principales, etcétera. - Servicios: antes, durante y después de la

		<p>venta; gestión de las quejas, etcétera.</p> <ul style="list-style-type: none">- Capacidad de gestión de marketing: agresividad, capacidad de respuesta, historiales de éxitos o fracasos, etcétera.
14	Comunicación	<p>Historial de las actividades realizadas para el producto o servicio en el área de:</p> <ul style="list-style-type: none">- Publicidad.- Promoción de ventas.- <i>Merchandising</i>.- Marketing directo.- Internet- E-mailing- Otras actividades. <p>Contenido y mensaje de las actividades de comunicación.</p> <p>Historial de inversión: presupuestos detallados.</p>

GUÍA-CONTROL DE LOS DATOS BÁSICOS DEL MERCADO

El propósito de esta **Guía-control** es el de suministrar un listado lo más completo posible de las informaciones que deben reunirse, recopilarse o elaborarse para tener una visión completa y detallada de la situación de la empresa, su entorno y sus mercados. Estas listas, de ser necesario, deberán ser adaptadas (resumidas o ampliadas) en función de la situación específica de cada área de actividad, de cada empresa y de cada mercado.

1	EL ENTORNO
	<p>a. Aspectos sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencias de la sociedad; por ejemplo: actitudes generales ante el consumo, ante el ahorro, estilos de vida dominantes, etcétera. - Tendencias socioculturales; por ejemplo: incremento del número de mujeres que se incorporan al mercado de trabajo. - Factores que están produciendo los cambios; por ejemplo: elevación del nivel educativo, cambios en los valores y creencias, y similares. <p>b. Aspectos económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas fiables sobre la situación de la economía del país. - Estimaciones sobre los niveles de ingresos y gastos discrecionales del consumidor. - Tendencias de los indicadores macroeconómicos: inflación, PIB, tasa de cambio, nivel de empleo, etcétera. <p>c. Aspectos tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios previstos en las tecnologías que se utilizan en el sector de negocios en que opera la empresa. <p>d. Aspectos legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controles previstos (de importación, de precios, de cuotas, etcétera). - Nuevas leyes relativas al consumo.

	<ul style="list-style-type: none"> - Liberalización del sector en que opera la empresa. - Cambios en los impuestos.
2	EL MERCADO
	<ul style="list-style-type: none"> - Etapa de evolución en el “ciclo de vida”. - Problemas que plantea el ingreso en el sector. - Nivel de rivalidad existente en el sector. - Posibles sustitutos que se prevén a corto plazo. - Poder de negociación de los compradores y proveedores. - Volumen del mercado e índice de crecimiento (en dinero y unidades). - Rentabilidad del sector. - Factores que afectan la demanda (incremento, declive, estacionalidad, etcétera). - Mercados, segmentos, territorios que no está alcanzando la empresa (razones).
3	LOS CONSUMIDORES
	<ul style="list-style-type: none"> - Composición del mercado (número, edad, sexo, clase socioeconómica, distribución geográfica, etcétera) - Conocimiento del producto y la marca. - Hábitos de compra. - Percepción del producto: posicionamiento. - Tendencias. - Factores que influyen en la decisión de compra (motivaciones). - Nuevos segmentos.

4	LA COMPETENCIA
	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de mercado (propia y de la competencia). - Número e identificación de los competidores. - Estructuras de costes y precios relativos. - Estrategias identificadas en la competencia. - Capacidad de innovación. - Liderazgo: tecnología, marketing, producción u operaciones. - Valor relativo de los activos de marketing. - Crecimiento relativo durante los últimos años. - Acciones futuras previstas. - Situación de protección: patentes, derechos, propiedad intelectual, contratos de exclusividad y similares.
5	LA EMPRESA
	<ul style="list-style-type: none"> - Situación financiera. - Producción y operaciones: capacidad instalada, flexibilidad, acceso a materias primas y otros inputs, <i>know how</i> de producción, tendencias de los costes. - Investigación y desarrollo (innovación). - Tendencias globales de la empresa: participación de mercado, ingresos, capital de trabajo, niveles de rentabilidad y similares. - Puntos fuertes y débiles de la empresa.

GUÍA PARA EL CONOCIMIENTO DE NUEVOS MERCADOS Y SEGMENTOS

Antes de decidir participar en un nuevo segmento o mercado, es importante conocerlo con la mayor amplitud y profundidad posible. De no lograr ese conocimiento, la incursión en nuevas áreas puede constituir un verdadero salto al vacío, con todos los peligros que ello implica. La pregunta importante es: **¿cuál es la información que debemos recopilar del nuevo mercado o segmento?** He aquí una síntesis de la misma, que le puede servir como **guía de trabajo** con ese propósito.

1 ASPECTOS BÁSICOS	Definición	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo podemos definir, de la forma más precisa posible, el segmento o mercado de interés? • ¿Lo definiremos en función de los competidores que operan en el mismo? • ¿En función de los consumidores o usuarios? • ¿En función de los canales de distribución existentes?
	Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué tamaño es el mercado o segmento de interés? • En dinero. • En unidades. • ¿Cuál es el nivel de penetración?
	Tendencias	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las tendencias principales que se pueden percibir en el mercado o segmento? • ¿En qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra?
	Participantes principales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los fabricantes o proveedores más importantes que actúan en el mercado o segmento? • ¿Quiénes detentan las cuotas de mercado más importantes? • ¿Cuáles son las tendencias que se pueden percibir en las participaciones de mercado?

1	ASPECTOS BÁSICOS	Situación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el nivel tecnológico del mercado o segmento en términos de desarrollo de los productos o servicios y los avances tecnológicos? • ¿Es un mercado o segmento que está en continua innovación tecnológica o se trata de un mercado maduro con niveles bajos de innovación? • ¿Existen desarrollos científicos o tecnológicos conocidos que podrían afectar el mercado o segmento en un futuro cercano? • ¿Podría existir algo que aún no conocemos en esta área?
2	VENTAS	¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo y dónde se venden las principales marcas que operan en el mercado o segmento? • ¿Cuáles son los principales canales de distribución? • ¿Cuáles son los principales cambios que se están produciendo? • ¿Hasta qué punto (de 0 a 100) el mercado o segmento descansa en las capacidades y habilidades del personal de ventas?
		Precios	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la estructura de precios del mercado o segmento? • ¿Existe en el mercado o segmento una agresiva guerra de precios? • ¿Cuáles son las evidencias?
		Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el historial de publicidad del mercado o segmento? • ¿Cuáles han sido las inversiones totales en actividades publicitarias y promocionales, en relaciones públicas, sitios web, en el mercado durante los últimos años? • ¿Cuáles son las plataformas creativas que se están utilizando? • ¿Cuáles son los principales medios utilizados? • ¿Qué es lo que parece que está funcionando?
3	GRUPOS DE	Usos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes compran/usan el

	CONSUMIDORES O USUARIOS OBJETIVO	<p>producto o servicio?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los grandes consumidores o usuarios?
	Definición	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se puede definir el grupo de consumidores o usuarios objetivo en términos demográficos, socio-económicos, estilos de vida, etcétera?
	Cambios	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los cambios recientes que se han producido en los comportamientos de compra y uso de los productos o servicios? • ¿Se mantienen estables? • ¿Existen evidencias de que algunos de los competidores existentes en el mercado se esté dirigiendo (con éxito o no) a segmentos o nichos muy concretos?
4	OTROS (Factores muy propios del mercado o segmento)	

TENDENCIAS PARA EL FUTURO: Los factores generadores de cambios de Tucker

A pesar de que es imposible predecir con precisión cuáles serán los cambios específicos y concretos que se producirán en el futuro en un área de negocios o mercado en particular (incluso, a medio plazo), existe un esquema de análisis capaz de guiar el pensamiento de los responsables de la empresa en su propósito de anticipar cuáles serán las expectativas dominantes entre los consumidores, usuarios y clientes del futuro. Nos referimos al esquema de los "factores generadores de cambio" desarrollado por Tucker. El análisis que sigue está basado en los planteamientos de este autor, aunque de forma resumida y con las lógicas adaptaciones.

¿Cuáles son las "fuerzas" que están conformando, en estos momentos, las expectativas futuras de los consumidores, usuarios y clientes, ya que ellas son las que van a determinar el éxito o fracaso futuro de las empresas? En otras palabras:

- **¿Qué exigirán en el futuro los consumidores, usuarios y clientes de las empresas?**

Tucker define lo que denomina un factor generador de cambio como:

- **"Un valor básico que influye en el comportamiento del consumidor. A diferencia de una moda o tendencia que dura una temporada, un elemento generador de cambio implica un cambio de tipo social muy definido que perdurará durante mucho tiempo."**

Aparte de señalar los generadores de cambio que tienen mayores probabilidades de seguir actuando durante un período de tiempo prolongado y que, en consecuencia, van a configurar las expectativas que plantearán los mercados futuros, la importancia del esquema Tucker radica en que, además, permite establecer un cierto orden en ese mundo, aparentemente caótico, al que nos enfrentamos.

El autor citado hace una advertencia muy importante:

- **Para poder explotar al máximo los generadores de cambio, es necesario que los directivos y responsables de las empresas: (a) aprendan a gestionar el futuro, en vez del pasado, y (b) aprendan a actuar como atacantes, y no como atacados.**

Si eso no sucede, la empresa será incapaz de seguir los cambios de sus mercados, con las consecuencias bien conocidas.

El esquema básico

Los factores generadores de cambio de Tucker los podemos resumir en los siguientes seis conceptos:

1	Rapidez	Hoy en día el tiempo es cada vez más valorado. Y es más valorado porque es, cada vez, más escaso. La gente ya no dispone de tanto tiempo para actividades como ir de compras, limpiar la casa, cocinar, hacer gestiones interminables en empresas e instituciones públicas, hacer filas, y similares. El poco tiempo que les queda, desean preservarlo para el ocio, el descanso y el esparcimiento. Y nada indica que a corto plazo esta escasez de tiempo disminuya.
2	Comodidad	Los consumidores, usuarios y clientes calculan todo el tiempo el "coeficiente de comodidad" de las empresas proveedoras: "La clientela calcula este coeficiente dividiendo su deseo de quedar satisfecho entre las molestias que tendrá que soportar. Cada vez que un cliente se dispone a conseguir lo que necesita, de forma consciente o no, calcula el coeficiente de comodidad", dice Tucker. Y añade: "Lo que el público realmente quiere es poder tener acceso a lo que usted le ofrece a cualquier hora del día o de la noche, desde donde esté y en sus términos , no en los de la empresa." (Las negritas son nuestras.)
3	Variedad	Los consumidores ya no desean verse obligados a seleccionar entre una limitada gama de opciones. Las empresas que recurren a la segmentación de los mercados como estrategia de marketing conocen muy bien este fenómeno. Durante los últimos años, en todos los mercados se ha visto como se han multiplicado los segmentos que los integran bajo el estímulo de una creciente capacidad de compra de los consumidores y usuarios y la sofisticación de sus expectativas. Champy, comentando este fenómeno, señala que: "Sony crea un nuevo producto cada día y un nuevo modelo de Walkman cada tres semanas. En 1991 aparecieron en el mercado (estadounidense) 64 nuevas variedades de salsas para espaguetis. Sólo en 1992, Heinz lanzó al mercado más de 500 nuevos productos en todo el mundo. Rubbermaid mantiene un promedio de un nuevo producto cada día." Y concluye su comentario recordando que "la misma tendencia se produce,

		prácticamente, en todo tipo de producto; desde los productos de alto precio, como los ordenadores, a los productos de consumo masivo, como los jabones para la ropa".
4	Precio	Es necesario tomar en consideración que, en el futuro, al mismo tiempo que los consumidores y usuarios procurarán el precio más bajo, también exigirán que las empresas cumplan las demás expectativas que estamos viendo en este análisis. En consecuencia, la preocupación de las empresas deberá centrarse en alcanzar la mejor posición en la relación valor-precio, más que en ofrecer sólo precios bajos.
5	Servicio	Gran parte de los mercados actuales se caracterizan por lo siguiente: los productos y servicios básicos son cada vez más parecidos entre sí, las innovaciones son copiadas con mayor rapidez, las tecnologías básicas están prácticamente al alcance de todos y ha ido desapareciendo la protección que ofrecían las patentes (con la excepción del sector farmacéutico). En consecuencia, lograr una clara diferenciación del producto o servicio se hace cada vez más difícil . Sin embargo, en esos mismos mercados los consumidores y usuarios exigen cada vez más valor a cambio de su dinero. ¿Qué enfoque alternativo tienen a su disposición las empresas? El servicio antes, durante y después de la venta. "En muchos sectores, suministrar servicios de alta calidad ya no es, simplemente, una opción. Los rápidos avances del desarrollo tecnológico hacen que sea muy difícil alcanzar ventajas competitivas estratégicas sólo mediante los productos tangibles. Y los clientes son cada vez más exigentes. No sólo esperan productos excelentes, de alta calidad; también demandan que vayan acompañados de un muy alto nivel de servicio", dicen Zeithaml y Bitner.
6	Calidad	Son muchos los estudios, investigaciones y autores que señalan la creciente importancia de la calidad como ventaja competitiva sostenible. En breve plazo, ninguna empresa podrá competir con verdadero éxito si no incluye la más alta calidad como parte integral de sus ofertas. Pero, en el futuro, consumidores, usuarios y clientes más conscientes, conocedores y sofisticados, con más opciones entre las que elegir, exigirán más altos niveles

de calidad para considerarse satisfechos.

El efecto sinergia

Nótese una característica importante de los factores: todos ellos se influyen y condicionan los unos a los otros, lo que implica que producen sinergia. Esta sinergia puede actuar tanto en sentido negativo como positivo. El hecho de que produzcan sinergia quiere decir que el efecto acumulado de los seis factores es mayor que la simple suma de sus efectos individuales. Esto implica que la sinergia puede provocar que sea más rápido y profundo el desfase entre la empresa y sus mercados, convirtiendo, con mucha celeridad, sus productos y servicios en obsoletos. Por el contrario:

- **Si la empresa sabe gestionar y aprovechar eficazmente los factores generadores de cambio, el efecto sinergia actuará en su favor, creándole una posición aún más sólida en sus mercados.**

Lo anterior quiere decir que sería un error centrarse en tratar de responder a uno o a pocos de los generadores de cambio: la acción de las empresas debe ir dirigida a explotar al máximo los seis elementos. Este error puede ser la principal causa del fracaso de muchos enfoques actuales de gestión, que se centran en mejorar la posición de la empresa en una o muy pocas de esas áreas, pero descuidan otras que son tan importantes y decisivas como las seleccionadas. Y es que la miopía empresarial tiene muchas vertientes y muchas formas de materializarse.

Los generadores de cambio básicos y las respuestas de las empresa

Generadores de cambio	Respuestas que deberán dar las empresas
Rapidez	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclos operativos más rápidos. ▪ Mayor celeridad en la capacidad de respuesta a los cambios que se producen en el entorno.
Comodidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevar el coeficiente de comodidad. ▪ Reducir los costes de comprar. ▪ Ofrecer lo que el mercado desea cuándo y cómo éste lo desea. ▪ Considerar el valor de aportado a los clientes antes, durante y después de la compra. ▪ Mejorar y facilitar el ciclo de la compra.
Variedad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portafolio de productos y servicios suficientemente amplio y variado. ▪ Personalización de la oferta. ▪ Constante innovación.
Precio	Centrarse en alcanzar la mejor posición en la relación valor-precio.

Servicio	Convertir el servicio en la ventaja competitiva por excelencia.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener continuos programas de mejora de la calidad (en los mercados futuros, la calidad será un imperativo ineludible). ▪ Convertir en uno de los valores centrales de la empresa el principio de que "mayor calidad es igual a más altos niveles de rentabilidad y a más alta participación de mercado". ▪ Estructurar la empresa para que sea tanto una proveedora de alta calidad como productora de bajo coste. ▪ Centrarse en la calidad sostenida.

Conclusión

Creemos conveniente cerrar este texto citando dos de las frases finales de Tucker:

- **"La actitud del innovador debe ser la de dar la bienvenida al cambio, en vez de resistirse a él; utilizar el cambio como puente, en lugar de verlo como un obstáculo y adaptarse a él mientras construye el futuro."**
- **"La mejor manera de adelantarse al futuro es inventándolo."**