

2.2. ¿CÓMO IDENTIFICAR LAS UEA?

Para identificar las unidades estratégicas de análisis debemos identificar todas las actividades elementales y, después, agruparlas en unidades susceptibles de un análisis estratégico conjunto. Para ello, en primer lugar, hemos de identificar todos los productos - bienes o servicios producidos y/o comercializados - y todos los mercados o segmentos de mercado a los que van destinados esos productos. Los criterios para separar los diferentes productos y para diferenciar los diferentes mercados, o segmentos de mercado, pueden ser unos u otros; se trata de escoger los más significativos a efectos del análisis. En general, el estudio de los segmentos de un mercado debe poner de relieve mejor las oportunidades de negocio existentes en cada segmento que el estudio del mercado en su conjunto, siempre, claro está, que hayamos empleado criterios adecuados para segmentar. Aunque tampoco podemos llevar las divisiones hasta el límite; debemos ser pragmáticos y definir criterios, y rangos dentro de cada criterio, que nos lleven a un número razonable de divisiones del sector o sectores a los que la empresa dirige sus productos; no se trata de llegar "a la parálisis por el análisis", se trata de facilitar el análisis. Para seleccionar los criterios a emplear no perdamos de vista nunca que los clientes compran los productos porque satisfacen necesidades. Preguntémosnos: qué, quién, para qué, cómo y dónde, utiliza, prescribe o adquiere los productos y tendremos los criterios más adecuados de análisis. Un sector se puede segmentar por los distintos grupos de consumidores (quién), por el tipo de necesidades cubiertas en cada caso (para qué), por los diversos canales de distribución empleados y por las diferentes zonas geográficas cubiertas (cómo y dónde), etc. Es necesario reflexionar y escoger bien el criterio o criterios para que hagan más fácil el estudio de cada uno de los segmentos resultantes. Para ello no hay nada mejor que la experimentación; probemos varios criterios y veamos los resultados. Escojamos, después de probarlos, los más significativos, los verdaderamente relevantes. Tratamos de facilitar el análisis posterior; veamos el resultado desde ese punto de vista cuando empleemos uno u otro criterio y escojamos después el mejor o los mejores. A veces dos criterios diferentes producen el mismo resultado, otras veces dos criterios son complementarios; no hay reglas fijas, unas veces el criterio más esclarecedor será uno y otras veces será otro. No hay más solución que probar para encontrar la combinación idónea. Aplicando los criterios más oportunos para diferenciarlos, identifiquemos todos los productos que la empresa pueda ofrecer e identifiquemos después cada uno de los mercados o segmentos de mercado en los que actúe o pueda actuar. Construyamos ahora una matriz de doble entrada, con los productos en las filas y con los mercados o segmentos de mercado a

los que se dirigen en las columnas. A veces, como decíamos más arriba, será necesario emplear más de un par de criterios, combinémoslos.

		MERCADOS				
PRODUCTOS		A	B	C	D	E
	1	X	X			
	2			X		X
	3		X			
	4	X			X	

Figura 2 (elaboración propia)

Cada uno de los productos en cada uno de los mercados, lo que podríamos llamar cada actividad elemental de la empresa, podría constituir por sí una unidad de análisis diferenciada, aunque es seguro que algunas de esas actividades elementales, o cruces producto-mercado, serán, a efectos del análisis, agrupables en una única unidad estratégica. Intentemos hacer agrupaciones lógicas; ¿tiene sentido que agrupemos los distintos productos que se dirigen un mismo mercado?; eso es lo usual; especialmente en actividades maduras y tratándose de bienes de consumo suele ser el criterio; otras veces el criterio adecuado será agrupar diversos mercados de un mismo producto - eso será más probable en actividades emergentes o, especialmente, en servicios -; otras veces lo mejor será combinar ambos criterios; tampoco aquí valen las reglas fijas y es fundamental hacerlo bien para facilitar el análisis posterior.

		MERCADOS				
PRODUCTOS		A	B	C	D	E
	1	X	X			
	2			X		X
	3		X			
	4	X			X	

Figura 3 (elaboración propia)

No es fácil definir las unidades de análisis - el procedimiento es el del tanteo - sin embargo, es muy fácil comprobar si la elección que se ha hecho es la adecuada. Cuando hayamos decidido cuales son las unidades estratégicas de análisis, revisémoslas: ¿podemos definir bien el mercado o segmento a que se dirigen?; ¿está clara cuál es la necesidad cubierta por el producto, el público objetivo al que se dirige, el tamaño del segmento de mercado, el crecimiento de la demanda, los cambios en la oferta, etc., en cada caso?; ¿podemos identificar claramente la competencia?; ¿podemos determinar la posición relativa de las unidades de análisis respecto a sus competidores en sus mercados?; ¿podemos decir claramente qué características específicas presenta la unidad y su entorno?. Si fuera fácil hacerlo las unidades estarían bien definidas; lo notaremos enseguida al seguir el método; pero si los factores fuesen de dudosa o confusa valoración puede que debiéramos volver atrás y redefinir las agrupaciones de otra forma. La palabra que avisa cuando algo va mal es: "depende". Si muchas de las preguntas que nos estemos haciendo sobre el entorno genérico en el análisis externo, o sobre las características de la empresa en el análisis interno, no pudiesen contestarse más que con esa palabra: depende, sería que algo no estaba bien resuelto; entonces debemos volver atrás y revisar la elección de las unidades; si fuera así, rectificaremos y empezemos de nuevo.