

2.1 MACROENTORNO Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

2.1.1 El macroentorno: análisis P.E.S.T.E.L (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal)

Toda organización opera en un ambiente mayor dentro de la industria en la cual se encuentra inmersa. Se denomina entorno al conjunto de variables y actores que se encuentran fuera de los límites organizacionales. Según la influencia y el nivel de proximidad, se pueden identificar el macroentorno (amplio contexto ambiental) y el microentorno (inmediato o competitivo).

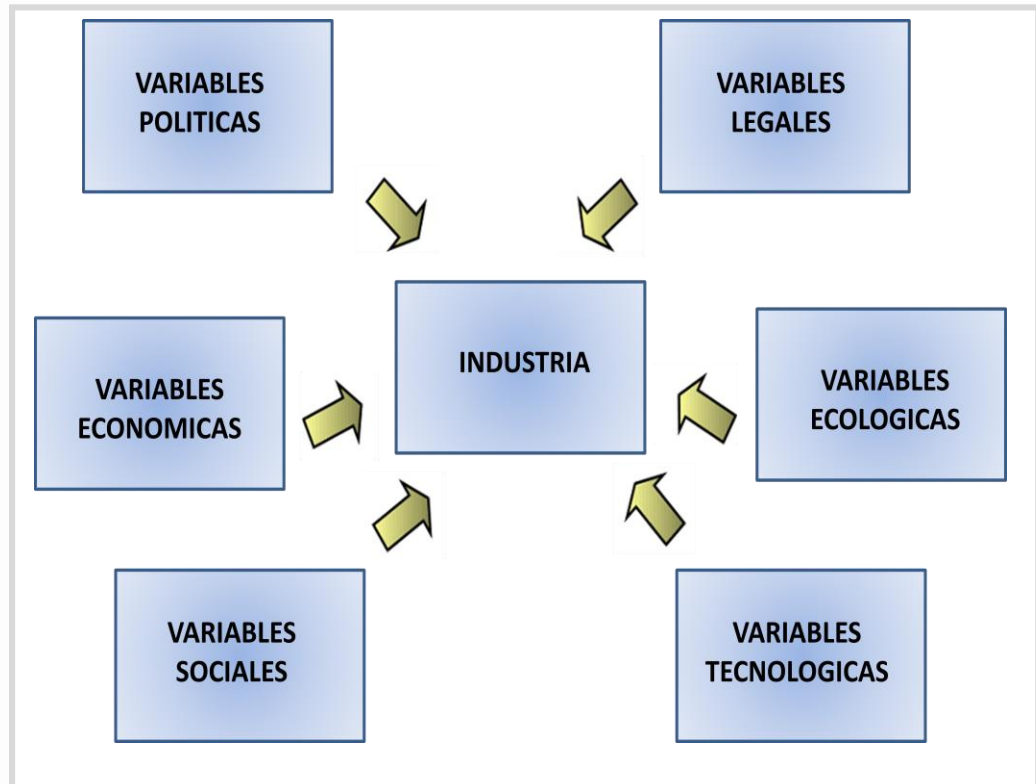
Ahora bien, a la hora de analizar el macroentorno, se debe considerar que cada componente del mismo, posee una potencialidad de influir, tanto, en las variables del entorno directo, como así también en la estructura organizacional.

Es por ello, que se deben identificar cuáles son las variables pertinentes, es decir, aquellas que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones de la empresa en cuanto a su rumbo, objetivos, estrategias y negocios.

Se debe hacer hincapié en aquellas variables que hacen que se tome una decisión distinta, a la que se hubiese tomado, si las mismas no estuviesen presentes.

A continuación, se expone una de las herramientas más utilizadas para el análisis del macroentorno denominada P.E.S.T.E.L. Su aplicación busca determinar cuáles son los factores que tienen relevancia en el sector, su impacto sobre la organización, su evolución en un plazo de tres a cinco años y que oportunidades y desventajas genera su evolución. (Martínez Pedrós, y Milla Gutiérrez, 2005)

Figura 1. Variables componentes del macroentorno



Como primera instancia, tal como se puede observar en la figura 1, y como bien indica el acrónimo, se divide el análisis en variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, (Ventura Victoria, 2008).

- Variables políticas y legales: dentro de este grupo, los aspectos a considerar son legislaciones actuales de mercado y futuras, internacionales, políticas gubernamentales, de comercio exterior, leyes ambientales o de diversa índole que puedan influenciar en las actividades organizativas.
- Variables económicas: se debe analizar la situación y las tendencias de la economía del país en el que se opera y a nivel mundial, carga e influencia impositiva, ciclos de mercado, factores específicos de la industria, tasas de interés y de cambio. Los indicadores económicos más utilizados, son aquellos que miden el ingreso, el producto bruto interno, el empleo, la productividad, los salarios, actividades del gobierno, transacciones internacionales, entre otros.
- Variables sociales: los factores a tener en cuenta a nivel social son, la demografía, estilos de vida, valores culturales de la sociedad y actitud del consumidor. También la imagen y prestigio de las distintas empresas

en el mercado, moda y modelos vigentes, factores étnicos y religiosos, patrones y tendencias de compra.

- Variables tecnológicas: este tipo de variables tomó relevancia en los últimos tiempos, y corresponde a las evoluciones tecnológicas en las industria, estado y madurez de la tecnología de compra, financiamiento para investigaciones, legislaciones sobre propiedad intelectual. La mayoría de las empresas exitosas de la actualidad se basan en un modelo de negocio que incluye el desarrollo de aplicaciones web y para smartphone, que proporcionan un servicio para el “nuevo cliente del siglo XXI”. Estos avances a nivel tecnológico producen que no solo sean las empresas nuevas quienes incursionen en nuevas formas de ofrecer los productos o servicios, sino que de cierta forma obligan al resto de las empresas ya existentes en el mercado a cambiar el paradigma en cuanto a su estrategia e incluir una estrategia de marketing digital.
- Variables ecológicas: también llamadas ambientales, incluyen el análisis de, conciencia ambiental por parte de la sociedad, regulaciones y exigencias, desechos, reciclados, tendencias, remediación de daños y rentabilidad.

Cabe destacar que lo explicado precedentemente, no es una enunciación taxativa del análisis que debe realizarse en cada una de las variables, sino que es a modo enunciativo, y dependerá de la industria y el mercado en el que se opere.

Una vez identificados los principales factores externos pertinentes en todos los niveles, se debe proceder (una vez aislados aquellos elementos de baja influencia) a analizar la tendencia de cada uno de ellos tanto en su situación actual, como su posible variación en el futuro. Dicha estimación se realiza a través de escenarios, herramienta que se estudiarán luego.

Resulta relevante traer en referencia otra herramienta de utilidad para el estudio del entorno indirecto, la cual se origina en el análisis competitivo de las naciones. Ésta es la herramienta denominada “diamante de Porter”, la cual busca identificar los factores intrínsecos que hacen que un país sea más competitivo que otro. El objetivo es obtener una ventaja competitiva, aprovechar las oportunidades y adaptarse a las condiciones de este, (Porter, 2009).

Figura 2. El diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 2, se deben analizar los distintos factores del país, representado en el gráfico por el gobierno, de la siguiente manera:

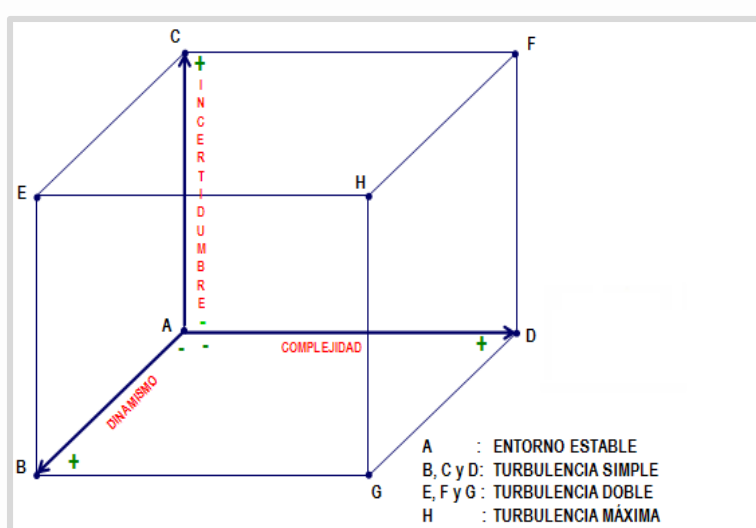
- Condiciones de factores productivos: incluye el análisis de la extensión territorial, clima, recursos naturales y específicos que posee un país con respecto a otro.
- Condiciones de la demanda nacional: contiene factores culturales, educativos y expectativas poblacionales.
- Condiciones del *clúster*: hace referencia a las distintas industrias integrantes del sistema y el éxito de cada una de ellas.
- Estrategias empresariales y rivalidad entre empresas: grado de competitividad, productividad e innovación organizacional.

Ambas herramientas son complementarias: el diamante establece a escala global cuáles son las oportunidades a nivel país, y P.E.S.T.E.L permite el análisis de variables influyentes en la industria. Luego de su aplicación, se establecerán las perspectivas de crecimiento, que determinan la conveniencia o no de permanecer en el sector.

2.1.2 Naturaleza de los entornos

Como resultado de la aplicación de las herramientas explicadas, se determinaron cuáles son las variables pertinentes que influyen en la toma de decisiones y acciones internas de la organización. Como paso siguiente, se combinan tres parámetros que mediante su conjunción traen en consecuencia, cuatro tipos de entornos macroeconómicos.

Figura 3. Configuración de los entornos



Fuente: Thompson y Strickland, 2003.

Como puede observarse, en la figura 3, los parámetros a combinar son:

- Complejidad: cantidad de factores que influyen en la actuación de la empresa. Se debe tener en cuenta el total de variables en el entorno, y luego determinar el peso y significancia de las variables pertinentes sobre dicho total.
- Dinamismo: este parámetro determina el nivel e intensidad del proceso de cambio de las variables pertinentes.
- Incertidumbre: estimar el grado de dificultad para prever la evolución de los cambios.

Mediante la definición de los distintos parámetros surgen las características del entorno. Para ejemplificar la aplicación de esta herramienta, se propone el siguiente ejemplo:

Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de baterías de automóviles en Argentina, se encuentra en el análisis de la posibilidad de instalarse en el mercado chileno y abrir puertas al mercado mundial, y para ello determinó las siguientes variables pertinentes del entorno:

- Económicas: la organización al llevar a cabo el proyecto deberá desenvolverse en un contexto económico estable y sólido, que en los últimos años tuvo un importante crecimiento. Afrontar una economía mundial, y hacer frente o en los casos que sea posible, beneficiarse de las políticas de promoción industrial que el país ofrece.
- Ecológicas: la idea de negocios implica la utilización de residuos peligrosos, y además de ello, se debe considerar el impacto ambiental que producirá el accionar en la región. Todo esto, llevará a la realización de distintos tipos de evaluaciones y solicitud de autorización para operar, y deberán obedecerse las normativas vigentes en el país.
- Legales: al insertarse en el mercado deberá analizar y tratar, la legislación actual, los trámites legales que debe llevar a cabo para la instalación de la planta, la estructura impositiva y las normativas que rigen los tratados internacionales de Chile con el resto del mundo.

Una vez identificadas las variables, se puede afirmar que se está frente a un entorno complejo, ya que la cantidad de factores que intervienen son tres y tienen una influencia significativa. Sin embargo, la intensidad del proceso de dinamicidad de las mismas es baja y no varían frecuentemente. Como es el caso de las normativas tanto legales como ecológicas, están establecidas hace tiempo y se mantienen por largos periodos. Y por último, en lo que respecta a la incertidumbre, no hay dificultad para prever la evolución de las variables. Es un entorno predecible, a nivel económico, ya que se puede conocer la evolución del país en lo que se refiere a las tasas de interés, impuesto a las ganancias, producto bruto interno (PBI), entre otras.

Se puede concluir entonces, en que el entorno en cual desarrollará sus actividades la empresa en cuestión es de turbulencia siempre. Se encontraría en el vértice D de la figura, ya que es complejo debido a la cantidad de variables influyentes, las cuales no varían significativamente con el tiempo, y son fáciles de prever.

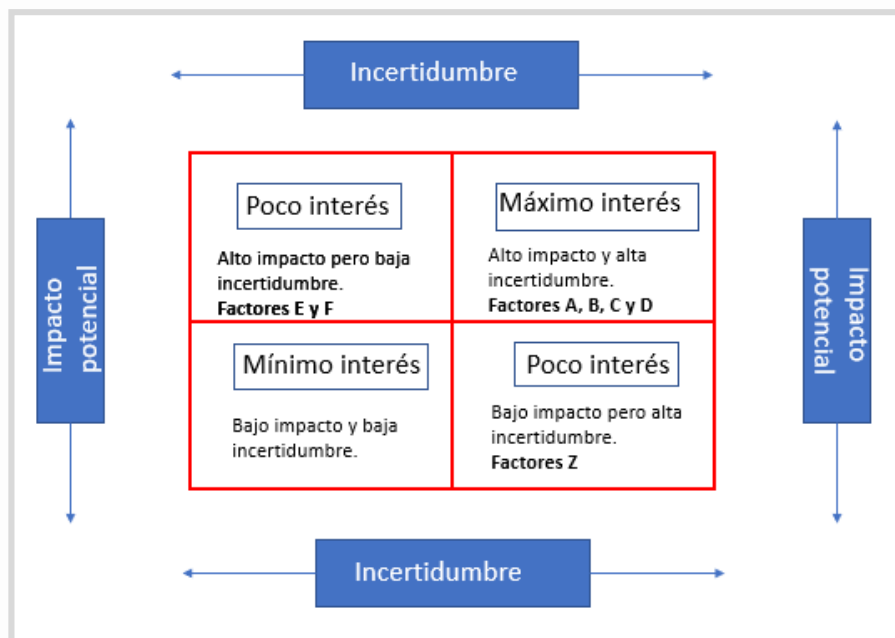
2.1.3 Predicción y escenarios

Una vez identificado el entorno y su situación actual, se debe proceder a estimar sus posibles cambios mediante las herramientas de escenarios que permiten realizar la predicción. Un escenario configura una secuencia hipotética de sucesos constituida con el objetivo de centrar la atención en procesos causales y centros de decisión. No es una previsión, sino un instrumento que ayuda a la comprensión del futuro y trata de disminuir al mínimo la incertidumbre.

Para la aplicación de la técnica de escenarios, se deben seguir una serie de pasos, los cuales se detallan a continuación, incluyendo un modelo a seguir de manera ejemplificativa:

1. Identificar factores claves: incluye determinar el horizonte temporal de análisis que se busca cubrir con la planificación futura, y luego identificar los factores pertinentes de alto impacto y mayor incertidumbre. Para su realización se puede aplicar la matriz de detección de factores claves:

Figura 4. Detección de factores claves



Tal como puede observarse en la matriz precedente, se ubicaron los distintos factores en los cuadrantes correspondientes, de acuerdo a su impacto e incertidumbre. Los factores A, B, C y D, serán los considerados para la realización de los escenarios. A modo ejemplificativo, podemos definir los mismos como, desarrollo de nuevos medios de comunicación "A", percepción

de los clientes a los nuevos medios "B", costos de los insumos "C" y normativas legales "D".

2. Determinar futuros posibles para cada factor seleccionado y asignar posibilidad de ocurrencia. Cabe destacar en este apartado la presencia del elemento subjetivo del sentido común de quien aplica la herramienta. Si se continúa con el ejemplo planteado, se pueden asignar los posibles cambios en cada uno de los factores claves, tal como se observa a continuación en la figura 5.

Figura 5. Futuros posibles para cada factor

Factores	Futuro posible I	Futuro posible II
• A	Cambios rápidos	Cambios lentos
• B	Favorables para el sector	Desfavorables para el sector
• C	Crecientes	Estabilizados
• D	Legislación favorable	Legislación desfavorable

Fuente: Thompson y Strickland, 2003, con modificaciones propias.

3. Creación de los diversos escenarios, según los futuros de cada factor debidamente combinados.

Figura 6. Escenarios

Escenarios	Combinación futuros posibles
• Sin grandes cambios	AII + BI CII + DI
• Caos electrónico	AI + BII CI DII
• Sociedad información	AII +BII + CI + DI

Fuente: Adaptado de Thompson y Strickland, 2003

Tal como puede observarse en la figura 6, se conforman los diversos escenarios posibles de acuerdo con la serie de combinaciones que se desean analizar. Estos eventos permiten mejorar la capacidad de adaptación por parte de la organización, y se le conceden mayor flexibilidad y conciencia ante cambios inesperados.

2.1.4 Factores claves de éxito

Los factores clave de éxito son aquellos que más afectan a la capacidad competitiva de una empresa. Las organizaciones deben estar atentas a ellos para realizar sus movimientos estratégicos en la industria. Suelen ser atributos del producto, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales. Identificarlos implica responder a tres preguntas: ¿Cuáles son los atributos fundamentales del producto? ¿Qué recursos necesita una empresa para tener éxito en el sector? ¿Qué deficiencias pueden poner a una organización en desventaja competitiva?

Cabe destacar que este tipo de factores no solo están presentes en el macroentorno, sino que también deben considerarse a la hora del análisis del contexto inmediato y varían según la industria en la que se opera. La importancia de reconocerlos radica en la posibilidad de valerse de ellos para generar una ventaja competitiva, que permita compararse favorablemente con otros rivales en todos y en cada uno de los factores, y apuntar a ser distintivamente mejor. Los distintos tipos de factores claves de éxito se pueden ejemplificar de la siguiente manera:

- Tecnológicos:
 - Experiencia en investigación científica.
 - Capacidad de innovación de producto.
 - Manejo de internet para determinadas actividades comerciales.
 - Utilización de la tecnología para mejorar la eficiencia de los procesos productivos.
 - Desarrollo de apps que permitan, al consumir, acceder en tiempo inmediato a los productos y servicios ofrecidos.
- Fabricación:
 - Eficiencia en bajos costos.
 - Economías de escala.
 - Activos fijos valiosos.
 - Alta productividad laboral.
 - Flexibilidad en gama de productos.
 - Diseños diferenciados.
- Distribución:
 - Red de distribuidores mayoristas.
 - Bajos costos de logística.
 - Puntos de ventas minoristas.
 - Entrega en tiempo y forma.

- Capacidad organizacional:
 - Sistemas de información sofisticados.
 - Capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes de mercado.
 - Experiencia y *know-how* en actividades gerenciales.
 - Control de calidad.
 - Detección de clientes potenciales.
- Marketing:
 - Publicidad y propaganda.
 - Asistencia técnica.
 - Garantía y pos-venta.
 - Habilidades de comercialización y negociación.
 - Marketing digital.
- Otros tipos de factores claves de éxito:
 - Imagen y reputación en el mercado.
 - Ubicación geográfica privilegiada.
 - Acceso a fuentes de financiamiento.
 - Recursos humanos capacitados.

A modo de ejemplo, en una industria dedicada a la venta de indumentaria, los factores claves de éxito que se pueden mencionar son: diseños y combinaciones de colores atractivos, eficiencia en la generación de bajos costos, canales de distribución minoristas, capacidad de adaptación a los cambios de temporada, entre otros.

2.2 MICROENTORNO

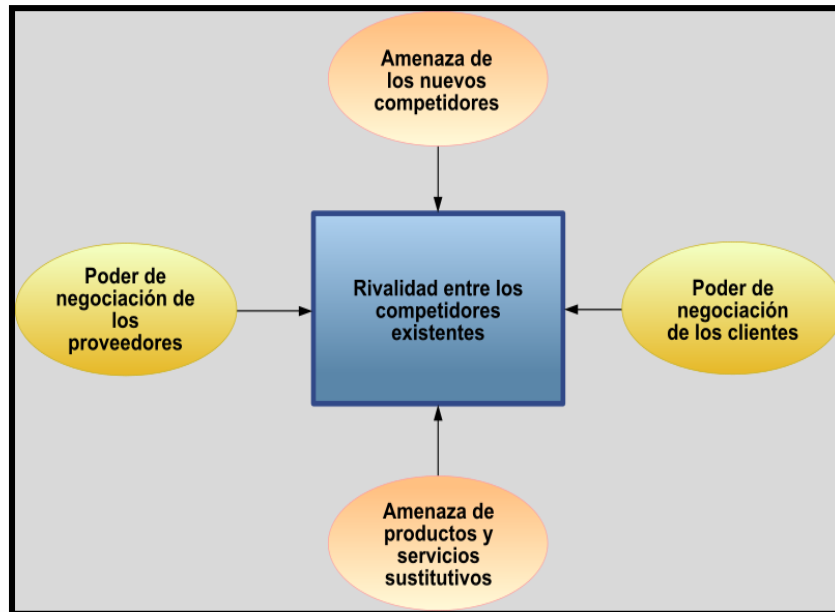
2.2.1 Análisis del microentorno

Una vez examinado el macroentorno que conforma una industria, deben analizarse cuáles son los componentes del entorno directo, que tienen influencia inmediata en las decisiones, acciones y estrategias de una organización. Todas las variables conformantes del mismo, se encuentran en constante movimiento y conforman el sector económico y su atractivo, ya que repercuten en los costos, precios, inversiones y acciones.

Toda empresa posee clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, y está continuamente expuesta a que su producto quede obsoleto ante la aparición de uno nuevo o sustituto, que satisfaga mejor las necesidades o que lo haga a menor precio. El modelo más utilizado para llevar adelante un análisis de microentorno, es el planteado por Michael Porter (2009). El mismo presenta las cinco fuerzas a estudiar para que las empresas, a través de su estrategia, se adapten e influyan en las mismas para obtener éxito a nivel comercial.

A continuación, en la figura 7 se expone y explica el modelo planteado, se introducen las características de cada una de las fuerzas competitivas y las acciones que se deben llevar a cabo para lograr la mejor posición en el mercado.

Figura 7. Modelo de cinco fuerzas competitivas



Fuente: adaptado de Porter, 2009

Esta herramienta es una de las más utilizadas para el análisis en cuestión, ya que, diagnostica de manera sistemática, las principales presiones competitivas al evaluar las amenazas y fortalezas del entorno.

- Competidores: se debe establecer la intensidad de la rivalidad entre competidores, ya que es una de las variables más importantes, y debe adecuarse la estrategia según los cambios y acciones de los demás integrantes de la industria. El nivel de presiones competitivas varía de acuerdo al producto o servicio prestado y se puede afirmar que el nivel de rivalidad es más fuerte cuando:
 - La demanda por parte del consumidor crece lentamente: trae como consecuencia guerra de precios, promociones de ventas y tácticas para impulsar mayores volúmenes de ventas.
 - Existe capacidad o inventario excesivo por parte de los competidores, lo que produce exceso de oferta en mercados donde la demanda es baja.
 - Los costos de cambiar de marca son insignificantes. no solo se deben tener en cuenta los costos monetarios, sino también molestias, tiempo, y costos psicológicos. Mientras más fácil y menos costoso sea el cambio de un producto a otro, mayor es la rivalidad entre competidores.

- Altas barreras de salida: en industrias donde los obstáculos para abandonar el mercado son predominantes se genera un aumento de la rivalidad entre partes.
 - Existen intereses emocionales por parte de los demás rivales de permanecer en el mercado.
 - Costos fijos y de almacenamiento excesivos: la necesidad de aumentar los volúmenes de venta para la disminución de los cargos fijos hace que la competencia inicie estrategias ofensivas que aumentan las presiones competitivas.
 - Gran cantidad de rivales: la variedad de opciones es lógicamente, una causal de alta competitividad entre los integrantes del mercado.
 - Producto poco diferenciado: cuando las ofertas son similares, o el producto es estándar, las presiones competitivas son mayores. Al tener atributos comparables y criterio, los clientes pueden buscar distintas alternativas y cambiar de proveedor fácilmente. Por el contrario, con un producto con características diferenciadoras y difíciles de imitar, se puede contrarrestar la competencia.
- Poder de negociación de los clientes: los compradores, son una de las fuerzas competitivas más poderosas, mientras más apalancamiento tengan a la hora de negociar. La presión por parte de los mismos varía según precio, servicio, calidad y condiciones de venta. Se puede afirmar que, el poder de negociación de los consumidores es mayor cuando:
 - El producto o bien comercializado es poco diferenciado o estándar.
 - Los costos de cambiar de marca son bajos.
 - Mayor variedad de ofertas.
 - Poseen información sobre productos, precios y costos de los vendedores. Esta situación es, en la actualidad, una de las más preocupantes para quienes desean satisfacerlos, ya que la evolución tecnológica permite que el flujo de información sea cada vez mayor.
 - Compradores de gran envergadura.
 - Altos volúmenes de compra.
 - Posibilidad de integración hacia atrás en el negocio.
 - Sensibles al precio: el precio es un factor crítico a la hora de realizar una compra. El mismo depende de los ingresos del adquirente, de la proporción sobre las compras totales y del desempeño del producto.

El consumidor, en general, ejerce una presión competitiva fuerte y obligan a las empresas a disminuir sus rentabilidades mientras mayor sea su poder de negociación. El objetivo es identificar y analizar el mercado objetivo y adaptar la estrategia de acuerdo a las necesidades, preferencias y condiciones del mismo.

- Amenazas de nuevos competidores: este tipo de presiones depende básicamente de dos factores: las barreras de entrada y la reacción de las empresas ya establecidas en el mercado. Con respecto a estas últimas, las reacciones por parte de los miembros de la industria, pueden comprender acciones defensivas en cuanto a mayores acciones de marketing de publicidad, promociones, incorporación de nuevos productos y características diferenciadoras. Es lógica que la relación inversa que existe entre las barreras de entrada y las presiones de ingreso de nuevos competidores, ya que, si existen diversos obstáculos para ingresar al mercado, la amenaza de nuevos competidores es menor.
- Presiones competitivas de productos sustitutos: toda industria se encuentra frente a la amenaza que produce la presencia de productos sustitutos a los que se comercializan. Los productos sustitutos son aquellos que cumplen funciones similares o poseen características parecidas, y satisfacen una misma necesidad. A la hora de llevar adelante una estrategia de negocio es importante identificar cuáles son los productos sustitutos presentes en el mercado, para luego iniciar acciones defensivas contra los mismos. La intensidad de las presiones depende de los siguientes factores:
 - Relación precio, calidad, desempeño y atributos. se debe analizar si los productos que se ofrecen alternativamente poseen un precio atractivo en relación con la calidad ofrecida. Si esto sucede, mayor es la amenaza y deberán iniciarse acciones para contrarrestarlas.
 - Costos de cambio de marca: como se explicó anteriormente, constituyen un factor clave para el usuario final los costos de cambio de producto, si los mismos son bajos, las presiones de productos sustitutos son mayores.
 - Disponibilidad de productos: no solo aumenta las presiones por parte de este tipo de amenazas, sino que también generan un tope de precios para la industria.
- Poder de negociación por parte de los proveedores: toda empresa necesita de insumos y recursos para llevar adelante su proceso productivo de manera diaria, los mismos son proporcionados por sus proveedores. De allí surge la importancia de su análisis y de determinar el nivel de influencia de los mismos, para obtener las mejores políticas de compra. Diversos factores pueden generar un mayor poder de negociación por parte de los proveedores, dentro de los cuales se pueden mencionar:
 - Insumo indispensable para la operación de la compañía, o diferenciado, lo que le otorga mejor calidad al producto que se comercializa.

- Escasez de artículos o dificultad para conseguirlos.
- Altos costos de cambio de proveedor.
- Falta de productos sustitutos.
- Baja variedad de proveedores y concentrados.
- No dependencia de los proveedores de la industria en cuanto a utilidades.
- Imposibilidad de integrarse hacia atrás.

Ahora bien, una vez analizada cada una de las fuerzas competitivas, cabe preguntarse ¿cómo es la potencia colectiva del modelo de cinco fuerzas competitivas? Una industria será más o menos atractiva de acuerdo al nivel de influencia de cada una de las variables mencionadas. Determinar si las presiones son débiles, moderadas o fuertes y si su acción conjunta produce o no posibilidades de crecimiento y rentabilidad, responden a la pregunta antes planteada. Los administradores deben hacer hincapié en la fuerza competitiva de mayor intensidad, y tratar de disminuir su amenaza y marcar los límites organizacionales. No debe olvidarse, que esta herramienta es de análisis de entorno, por lo cual deberán realizarse los ajustes internos necesarios en las estrategias para adaptarse al mismo. El objetivo es lograr posiciones competitivas que disminuyan las presiones externas, y detectar áreas donde sea posible la expansión y se puedan aprovechar las oportunidades del contexto.

2.2.2 Barreras de entrada y salida

Anteriormente se hizo mención de la existencia de determinadas barreras de entrada y salida que operan en una industria, y tal como sus nombres lo indican son amenazas o dificultades con las que una organización se enfrenta a la hora de ingresar o abandonar un mercado. Por un lado, las barreras de entrada son ventajas que poseen los miembros actuales de un sector en particular, en comparación con los nuevos aspirantes que desean ingresar al mismo y se pueden clasificar de la siguiente manera, (Porter, 2009):

- Economías de escala por parte de la oferta: poseer economía de escala significa gozar de las ventajas en costos de una empresa gracias a su tamaño o expansión, es decir, es la reducción de costo unitario a medida que aumentan los niveles de utilización y producción. Esta barrera de ingreso refiere a los beneficios que poseen los integrantes actuales de un mercado que produce grandes volúmenes de producción (elevada oferta) y costos más bajos por unidad, y así, pueden las erogaciones fijas distribuirse entre más unidades. Los nuevos ingresantes, ante esta situación, deben optar por ingresar al mercado a gran escala y desplazar a los competidores, o bien aceptar las desventajas con respecto a los costos.

- Beneficios de escala por parte de la demanda: amenaza de ingreso también conocida como efecto red, en el cual los precios a pagar por parte del consumidor se incrementan cuando existen otros compradores que también lo adquieren en una misma empresa.
- Costos por el cambio de clientes: mientras más costos implique a nivel monetario, social, psicológico y moral para un usuario cambiar de marca, mayores serán las dificultades para un ingresante.
- Requisitos de capital: la necesidad de grandes inversiones iniciales y recursos financieros para ingresar y operar en un mercado es una de las barreras presentes en toda industria.
- Beneficios para los miembros independientemente del tamaño: la experiencia y trayectoria en un mercado determinado, hace gozar de distintas ventajas como: mejor calidad, costos, propiedad de tecnologías, accesos a determinadas fuentes de materia prima, alianza con proveedores e identidad que permite desenvolverse con mayor eficiencia.
- Acceso desigual a los canales de distribución: hace referencia a la dificultad de poseer o adquirir diversos canales de ventas. En la actualidad esta barrera puede verse contrarrestada por la venta masiva por internet y la facilidad que brinda esta herramienta para contactar con el consumidor de manera más directa.
- Políticas restrictivas del gobierno: los requisitos de licencias, autorizaciones, restricciones legales, ambientales y políticas impuestas por el gobierno, limitan o excluyen el ingreso de determinados actores al mercado competitivo. Como también pueden favorecerlo mediante el otorgamiento de subsidios, promociones industriales o mediante incentivos financieros.

Por otro lado, las barreras de salida son aquellas dificultades de una organización para abandonar el mercado o discontinuar un producto o servicio, y dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Barreras económicas: costos legales, laborales, grandes inversiones realizadas en activos fijos, contratos celebrados de franquicias, concesiones y acuerdos comerciales vigentes, son los obstáculos económicos más comunes a la hora de dejar un mercado.
- Barreras estratégicas: este tipo de barreras hace referencia a la hora de la imposibilidad o complicación de abandonar una determinada línea de productos o servicios ofrecidos, ya que son complementarios u otorgan determinados beneficios y posicionamientos respecto del producto principal. También puede considerarse la situación de mantener determinado negocio para evitar que la competencia se

expanda sobre el mismo, por más que los beneficios sean nulos o no existan.

- Barreras personales o emocionales: son los obstáculos subjetivos que poseen los dueños de un negocio determinado como, por ejemplo, una empresa familiar que desea mantenerse en el mercado.

Figura 8. Análisis de mercado según barreras de entrada y salida

		Barreras de salida	
		Bajas	Altas
Barreras de entrada	Bajas	Rentabilidad baja con pocos riesgos.	Rentabilidad baja y mercados riesgosos.
	Altas	Rentabilidad alta con pocos riesgos.	Rentabilidad alta y mercados riesgosos.

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión, el análisis realizado puede ser resumido por la figura 8, matriz en la cual se cruzan las barreras de salida y entrada, y se forman cuatro escenarios distintos. En aquel cuadrante donde la presencia de barreras es alta en los dos sentidos, se puede mencionar como ejemplo a las empresas de telecomunicaciones y energía (productos masivos de alta escala). En el otro extremo, donde los obstáculos de ingreso y salida son bajos, se encuentran los comercios minoristas y, venta y comercio electrónico. Por último, servicios ofrecidos por cadenas hoteleras implican bajas barreras de entrada, pero inconvenientes a la hora de abandonar el mercado, y ejemplos como el del sector educativo proveen la realidad a la inversa.

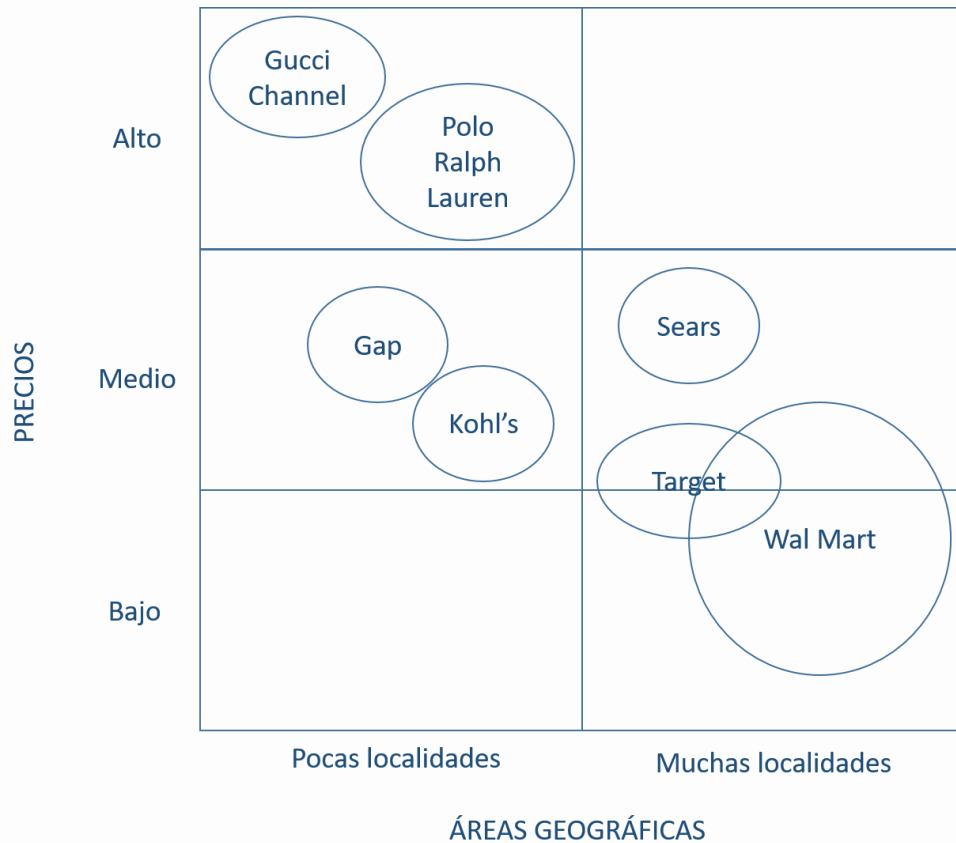
2.2.3 La competencia en la actualidad. Mapeo estratégico

La competencia es uno de los factores más importantes a la hora de analizar el entorno competitivo. Cada una de las empresas componentes del mercado comercializa sus productos de distintas maneras, precios, calidad, distribución, etc. Todos estos factores resultan en distintas posiciones en el mercado más sólidas o atractivas que otras. Determinar cuáles son las posiciones de cada uno de los principales competidores de la industria es una parte del análisis del microentorno. Para ello, se presenta la herramienta de mapeo, el cual incluye el análisis de los distintos grupos y estrategias, es decir, un conjunto de empresas rivales que poseen enfoques y posiciones competitivas similares. El procedimiento para preparar un mapeo estratégico comprende los siguientes pasos, (Thompson y Strickland, 2003):

1. Identificar las características que distinguen a las empresas de la industria en análisis. Las variables comúnmente utilizadas son zonas geográficas, relación precio-calidad, producto o servicio ofrecido, canales de distribución, diversificación, entre otras. Cabe destacar, que las mismas no deben estar correlacionadas entre sí, no ser cuantitativas o continuas y si se seleccionan más de dos variables se pueden trazar varios mapas.
2. Las dos variables seleccionadas en el punto anterior serán los ejes del mapa, y se deben ubicar a las empresas en distintas posiciones correspondientes.
3. Determinar los grupos estratégicos y asignar las empresas que ocupen el mismo espacio.
4. Dimensionar cada grupo con un círculo proporcional a la participación relativa en el mercado de acuerdo a las ventas totales.

Uno de los objetivos de la aplicación de esta herramienta es identificar cuáles son los competidores y que cercanía tienen entre ellos. Las empresas en el mismo grupo estratégico son las que compiten entre sí, ya sea por que ofrecen un producto similar, o bien se destinan a satisfacer necesidades de un mismo mercado. A modo de ejemplo, en la figura 9, se expone el mapeo estratégico de distintas empresas que se dedican a la venta minorista de indumentaria.

Figura 9. Ejemplo de mapeo estratégico



Fuente: Administración estratégica, Thompson y Strickland. Ejemplo con modificaciones propias.

Tal como puede observarse en el mapeo precedente, se optó por cruzar las variables de precio y cobertura geográfica, las que determinan las distintas posiciones en el mercado. Un grupo estratégico estaría conformado por Wal-Mart, Sears y Target, los cuales compiten al ofrecer un precio medio/bajo y a una amplia variedad de consumidores. Los tamaños de los círculos que rodean a cada una de las marcas bajo análisis representan el porcentaje de ventas de acuerdo con el total de la industria. Se puede afirmar que Wal-Mart posee la mayor participación y marcas como Polo, Gucci, poseen una porción menor de mercado, pero ofrecen una estrategia basada en precios altos y para un determinado cliente objetivo, basándose en la diferenciación del producto.

Seguidamente se deben determinar cuáles son los posibles movimientos estratégicos a llevar a cabo por parte de la competencia. El objetivo consiste en anticipar el posible accionar de los rivales mediante el conocimiento de acciones, declaraciones, desempeños, fortalezas y debilidades por parte de

los mismos. Poseer esta información permite planear acciones defensivas u ofensivas para mantener determinada posición en el mercado. El problema radica en la dificultad de acceder y obtener dichos datos, sin embargo, suelen ser útiles las prensas públicas, páginas webs, informes anuales y expedientes de accesos públicos, medios comerciales y reportes. Esto es la inteligencia competitiva, el análisis pormenorizado de los contrincantes que permite prever acciones futuras posibles, y para ello se pueden utilizar de guía los siguientes interrogantes:

- ¿Qué competidores tienen posibilidades de ampliar su mercado real y cuáles están en riesgo decrecimiento?
- ¿Cuáles son las estrategias rivales que generan los mejores resultados de la industria?
- ¿Cuál o cuáles son los rivales probables que se encontrarán entre los líderes de la industria?
- ¿Existen posibilidades de desarrollar nuevos mercados?
- ¿Qué competidores están interesados en ampliar su gama de ofertas?

2.2.4 El benchmarking: importancia de estudiar la competencia

Existe otra disciplina muy interesante de aplicar cuando una analiza a la competencia, que se denomina benchmarking o evaluación comparativa. Esta práctica comenzó a utilizarse aproximadamente en los años '70 y tiene como objetivo, tomar a la competencia como un comparador, es decir, ver lo que los otros hacen bien para aplicarlo en nuestra organización. El propósito sería determinar las mejores prácticas de mercado mediante la comparación con los demás integrantes de la industria.

Cabe destacar que el benchmarking no es solo aplicable a productos o servicios a grandes rasgos, sino que puede ser utilizado para determinadas áreas, procesos o algún recurso donde la competencia sea más eficiente, donde genere una ventaja competitiva. Mediante su aplicación se pueden detectar oportunidades de mercado, aportar competencias, disminuir debilidades y aumentar la profesionalización.

El concepto debe su origen a Robert C. Camp, padre del benchmarking. En los años '80 se encontraba a cargo de la dirección de la compañía Xerox, la cual era líder del mercado pero entró en una crisis que casi produce su desaparición del mercado. Camp comenzó a determinar cuáles eran los problemas de la empresa que produjeron la caída de las ventas. Finalmente descubrió que el desencadenante era la competencia japonesa que se había afianzado como referente mundial en el rubro, mediante la aplicación de

prácticas más efectivas que reducían el tiempo de trabajo, como así también la cantidad de recursos humanos necesarios para llevar adelante el proceso productivo. Al darse cuenta de la situación, Xerox, planteó un modelo de negocios basado en la economía japonesa, que permitió reducir costos, aumentar la calidad y recuperar la cuota de mercado perdida.

Este ejemplo, es el primer caso de benchmarking en el que una empresa líder mediante la comparación con sus competidores, pudo detectar los errores internos y posicionarse nuevamente como líder del mercado. Casos como Blockbuster y Netflix pueden traerse al análisis, si se considera que, si la empresa líder en alquiler de películas hubiese analizado la competencia y su modelo de negocios, podría haber incorporado nuevas prácticas que impidan su desaparición del mercado. En la actualidad, esta herramienta es muy utilizada, las empresas que se encuentran en competencia en la industria están atentas a todos los cambios de hábitos del consumidor y cómo cada uno de los integrantes responde hacia ellos.

Existen distintos tipos de benchmarking (Camp 1989):

- Interno: consiste en analizar las debilidades y fortalezas de la empresa de manera interna. Funciona, por lo general, en grandes empresas, en las que poseen determinadas áreas y alguna de ellas es más eficiente que las demás u obtiene mejores resultados. Por lo cual, el proceso sería extrapolar las competencias de un área hacia otra internamente en la organización. Se puede realizar entre diferentes áreas, departamentos o sucursales.
- Competitivo: conlleva realizar comparaciones con los competidores directos de mercado, lo cual requiere la búsqueda de información de manera exhaustiva. El éxito de la comparación depende de la fuente y de confiabilidad de la misma.
- Colaborador: en este tipo de benchmarking las empresas comparten información entre sí, con el objetivo de aprender procesos, mejorar prácticas, y modelos de negocio.
- Funcional: consiste en comparar estándares o indicadores de la organización con los de la industria. Consiste en comparar prácticas con todos los integrantes de la industria independientemente de si es competidor o no. Por ejemplo, realizar comparaciones de prácticas de recursos humanos, reclutamiento y selección de una empresa determinada que no es competidor pero forma parte de la industria.

Como todo proceso, el benchmarking posee una serie de pasos o etapas a seguir, las cuales son teóricas, es decir, que alguna de ellas puede obviarse de acuerdo al caso particular que se trate:

1. Planificar: determinar cuál es la situación, producto o servicio a comparar para establecer un plan de acción.

2. Recopilar: consiste en el proceso propiamente dicho de la búsqueda de información de acuerdo a la planificación realizada anteriormente.
3. Analizar: una vez que se posee la información específica, se procede al análisis de la misma por los integrantes de la organización para determinar los resultados de la acción de comparación o benchmarking.
4. Implementar: en el caso de que sea necesario se implementan en la organización las mejoras obtenidas en el proceso. Lógicamente, una vez implementadas las mismas es necesario un seguimiento y control, para lograr una retroalimentación positiva, y en el caso de resultados negativos, realizar los ajustes necesarios para contrarrestarlos.

REFERENCIAS

Bibliografía básica

Thompson, A. & Strickland III, A. J. (2003). Administración Estratégica. 13ra edición. México DF: Mac Graw Hill / Interamericana.

Ventura Victoria, J. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Madrid: Paraninfo S.A.

Porter, M. (2009). "On Competition". Harvard Business School Publishing

Camp R.C (1989). The serch for industry Best Practices that Lead to Superior Performance. United States of Amercia. Editorial Taylor & Francis.

Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Lugar de edición: Ediciones Díaz de Santos.