



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

AMBIENTE EXTERNO

AMBIENTE EXTERNO

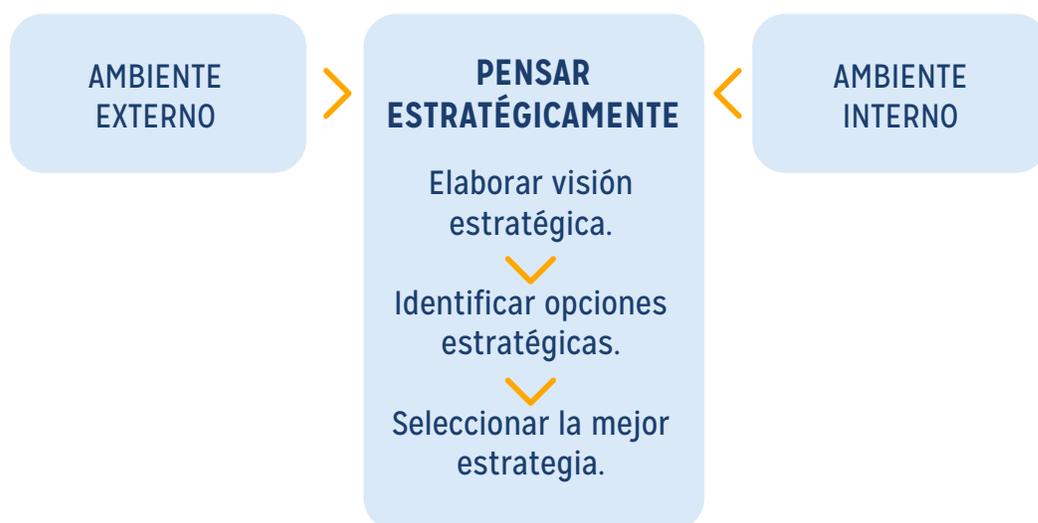
EL AMBIENTE EXTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA Y ESTRATEGIAS

COMPONENTES DEL AMBIENTE EXTERNO

Las empresas no son elementos aislados, conviven en un ambiente donde existen muchas otras organizaciones las cuales compiten entre sí por un mismo mercado o segmento de este, el cual a su vez se ve afectado por elementos de orden natural, social y político.

Moverse en ese ambiente, o macro ambiente empresarial como lo llama Thompson et cols. (2007), implica realizar un análisis estratégico del mismo tal y como se aprecia en la ilustración 1, contemplando también las condiciones a lo interno de la organización.

FIGURA 1. AMBIENTE ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia.



LAS VARIABLES DEL “MACRO AMBIENTE” PUEDEN SER TAN DETERMINANTES COMO LAS DEL “MICRO AMBIENTE” O INTERNAS, CON EL DIFERENCIANTE QUE ESTAS PRIMERAS NO DEPENDEN DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA NI DE SUS DIRECTIVOS.

Las variables del “macro ambiente” pueden ser tan determinantes como las del “micro ambiente” o internas, con el diferenciante que estas primeras no dependen de la gestión de la empresa ni de sus directivos.

Los cambios en el ambiente externo a la organización, según Thompson et cols. (2007), 2007, pueden suceder abruptamente o de manera paulatina, afectar mucho o poco la situación de la compañía y puede que sean previsibles o bien completamente inesperados.

La naturaleza cambiante del entorno empresarial requiere de una vigilia constante de los directivos, que “deben evaluar su efecto e influencia, y adaptar el rumbo y la estrategia de la empresa como sea necesario” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 50).

La reciente entrada en vigencia de la Ley 9028 “Ley General de Control del Tabaco y sus efectos nocivos en la salud” en Costa Rica en marzo de 2012, es un ejemplo de cómo un factor externo, den este caso de orden político-legal, modificó las condiciones del mercado para todas las empresas tabacaleras que operan en el país, obligándolas a implementar estrategias de ajuste para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

La ilustración dos consiste en una representación gráfica del macro ambiente y sus principales componentes.

FIGURA 2. MACRO AMBIENTE EMPRESARIAL

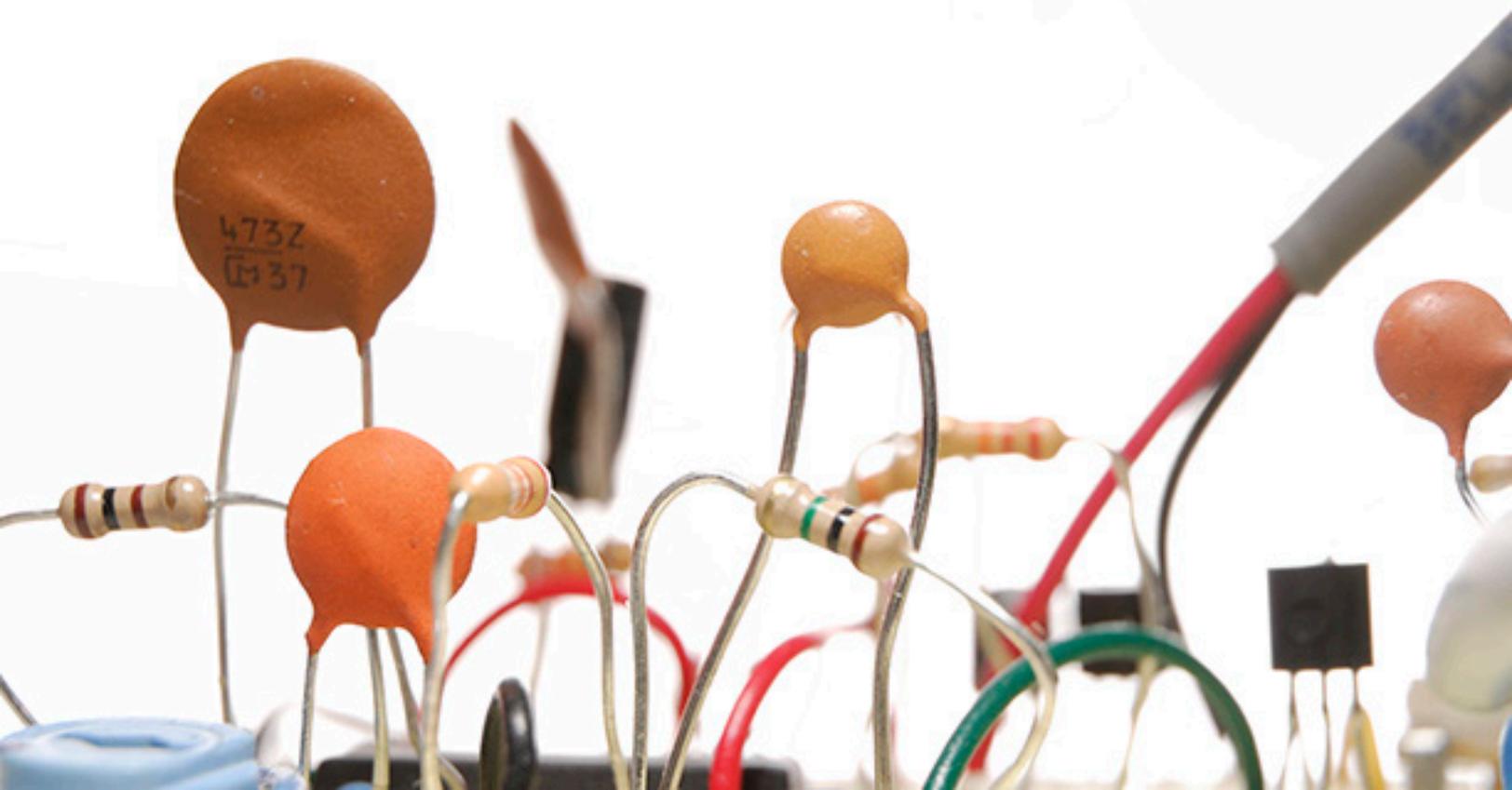


Fuente: Elaboración propia.

Con la aprobación de esta ley se vieron afectadas varias áreas relacionadas con la venta, distribución y mercadeo de los productos de tabaco, de ahí que el análisis del “macro-ambiente” empresarial tuviera necesariamente que contemplar varios elementos a la misma vez, esta vez se trató de un cambio previsible. La ilustración 2 exhibe los factores que entran en juego en la estrategia empresarial como parte del “macro-ambiente” empresarial.

AMBIENTE INDUSTRIAL Y COMPETITIVO DE UNA EMPRESA

Puede asumirse que es necesario reunir grandes cantidades de información para conocer a cabalidad el ambiente industrial y competitivo en el cual está inmerso la empresa, esto implicaría un mayor costo y podría no ser compatible con los tiempos necesarios, según Thompson et cols. (2007), se trata de una tarea mucho más definida y práctica; pensar estratégicamente.



Existen conceptos y herramientas analíticas que pueden emplearse para responder las preguntas de la figura 3.

FIGURA 3. PREGUNTAS PARA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

SIETE PREGUNTAS PARA PENSAR ESTRATÉGICAMENTE EN EL AMBIENTE INDUSTRIAL Y COMPETITIVO

- 1** ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS PREDOMINANTES DE LA INDUSTRIA?
- 2** ¿QUÉ CLASE DE FUERZAS COMPETITIVAS ENFRENTAN LOS MIEMBROS DE LA INDUSTRIA Y QUÉ INTENSIDAD TIENE CADA UNA?
- 3** ¿QUÉ FUERZAS IMPULSAN EL CAMBIO EN LA INDUSTRIA Y QUÉ EFECTOS TENDRÁN EN LA INTENSIDAD COMETITIVA Y LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA?
- 4** ¿CUÁLES SON LAS POSICIONES QUE OCUPAN EN EL MERCADO LOS RIVALES DE LA INDUSTRIA: QUIÉN TIENE UNA POSICIÓN SÓLIDA Y QUIÉN NO?
- 5** ¿QUÉ MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS ES POSIBLE QUE REALICEN LOS RIVALES?
- 6** ¿CUÁLES SON LOS EFECTOS BÁSICOS PARA EL ÉXITO FUTURO COMPETITIVO?
- 7** ¿LAS PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA SON LO BASTANTE ATRACTIVAS RESPECTO A LA RENTABILIDAD?

Fuente: Elaboración propia.

Dar respuesta a estas preguntas genera un clima propicio para la toma de decisiones estratégicas tomando en cuenta el ambiente externo, y se torna importante hacer énfasis en los cinco factores que más datos arrojan sobre el ambiente empresarial inmediato.

CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS PREDOMINANTES DE LA INDUSTRIA

El análisis de las condiciones económicas del sector al que pertenece la empresa puede subdividirse en once elementos que consiguen, de acuerdo con Thompson et cols. (2007), caracterizar el segmento específico al que pertenece la organización, y los rasgos más característicos y determinantes de cada industria.

Es importante valorar el tamaño del mercado, para poder determinar los tiempos de ese respectivo segmento; que tan rápido se ha de saturar el mercado, estancar o entrar en fase de declive, son parte de los elementos de análisis que se aprecian en la Figura 4.

FIGURA 4. TAMAÑO DEL MERCADO



Fuente: Elaboración propia.



La ilustración 5 trata sobre la competencia existente en el mercado, es importante preguntarse sobre la existencia de pocas o muchas empresas y sobre la naturaleza de las relaciones entre ellas, ¿está el mercado entrando en fase de consolidación de unas pocas empresas hegemónicas?

FIGURA 5. CANTIDAD DE RIVALES



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se determina la cantidad de rivales, es necesario identificar la expansión geográfica que caracteriza a las empresas que compiten en dicha industria y conocer su alcance, si se circunscriben al mercado local, regional, etc. Puntos que se valoran en la ilustración número seis.

FIGURA 6. ALCANCE DE LA RIVALIDAD

ALCANCE DE LA RIVALIDAD COMPETITIVA

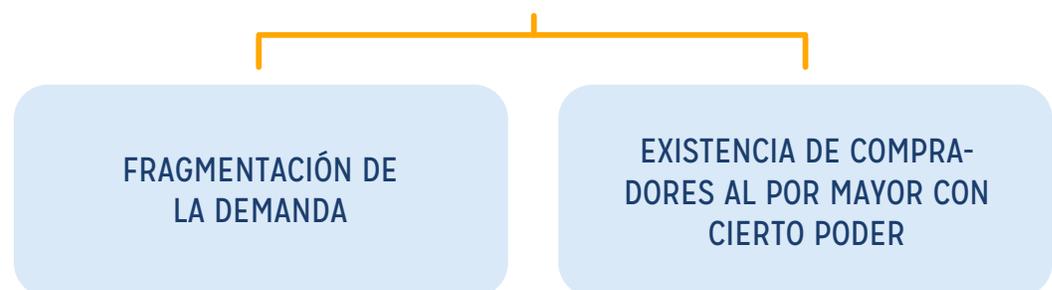


Fuente: Elaboración propia.

Tras haber analizado a la competencia, viene el momento de preguntarse e indagar sobre la demanda, si existen muchos compradores o pocos, así como también la calidad de estos, tal y como se muestra en la ilustración siete.

FIGURA 7. CANTIDAD DE COMPRADORES

CANTIDAD DE COMPRADORES



Fuente: Elaboración propia.

La demanda va a influir y determinar el producto que ha de ofrecerse y se ofrece actualmente en la industria, la figura 8 trata sobre dos aspectos a considerar al respecto.

FUENTE 8. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

CANTIDAD DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO



Fuente: Elaboración propia.

La exitosa inserción y permanencia de la empresa en el mercado dependerá a su vez del ciclo de vida del producto y de la necesidad de innovar constantemente, logrando lanzar al mercado productos novedosos e innovadores antes que los rivales, como se puede valorar en la figura nueve.

FIGURA 9. INNOVACIÓN DE PRODUCTO

INNOVACIÓN DE PRODUCTO



Fuente: Elaboración propia.

La composición de la oferta y la demanda destaca como un séptimo factor a considerar, y en donde confluyen los elementos antes analizados, y comenzar a identificar oportunidades. Las interrogantes para el análisis de este factor se aprecian en la ilustración 10.

FIGURA 10. OFERTA Y DEMANDA



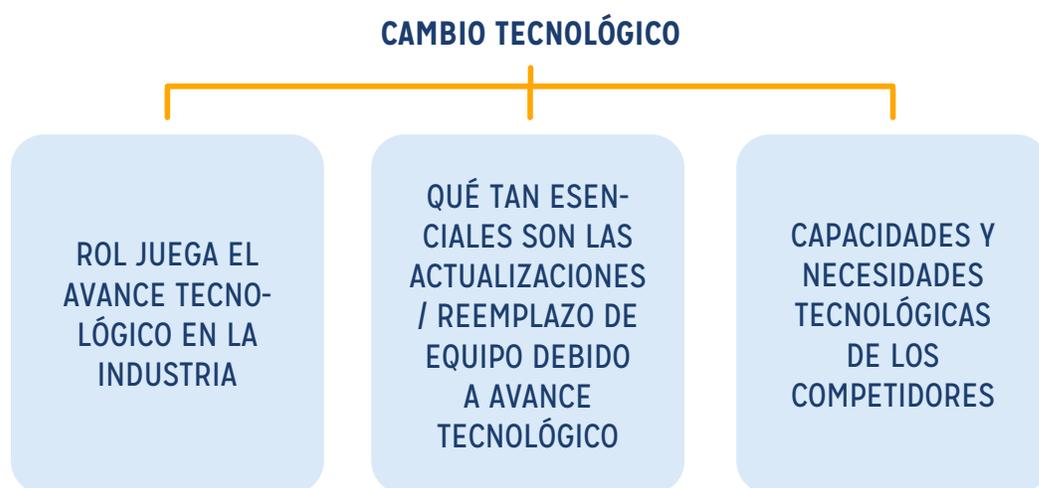
Fuente: Elaboración propia.

Si bien la innovación a lo interno de la industria y la capacidad empresariales en esta área son determinantes, existe un factor aún más externo dentro del macro ambiente, que tiene que ver con el cambio tecnológico.



Tal y como se muestra en la Figura 11, consiste en determinar, y en la medida de lo posible prever, la incidencia de los avances tecnológicos a gran escala en la industria, específicamente en el proceso productivo. El panorama de costos y necesidad de actualización de los equipos para mantener y obtener ventajas competitivas en el mercado.

FIGURA 11. CAMBIO TECNOLÓGICO



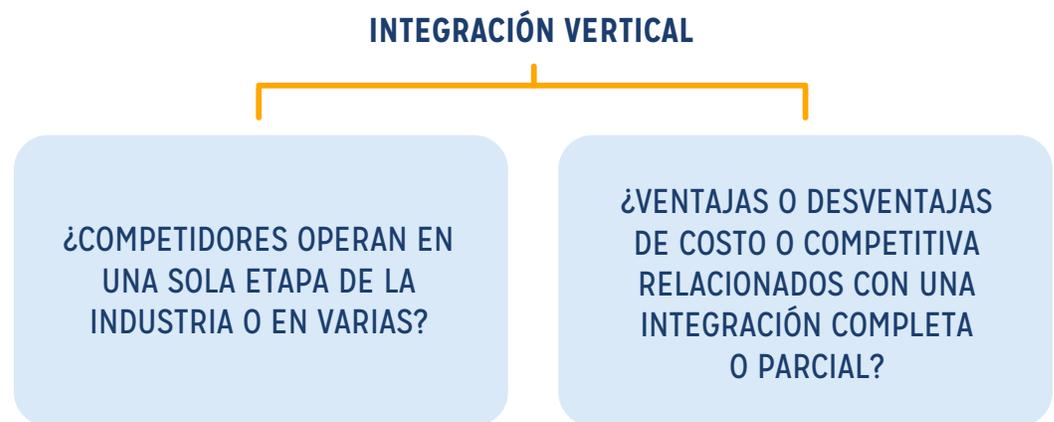
Fuente: Elaboración propia.



La composición de la integración de las empresas en la industria, es el tema de las figura 12, alusivo a la decisión de formar parte de un proceso completo o bien participar solamente en una etapa de la industria.

Es importante valorar el rol que ha de jugar la organización y cuál será la dirección estratégica, valorando las sinergias del mercado y la economía de escala en función de una integración completa o parcial. ¿Es recomendable dedicarse solamente a la producción primaria de una bien determinado o resulta más conveniente dedicarse también a su comercialización y mercadeo?

FIGURA 12. INTEGRACIÓN VERTICAL



Fuente: Elaboración propia.

Profundizando en el tema de las economías de escala, es preciso identificar oportunidades así como tendencias dentro de la industria (ver ilustración 13), y preguntarse también: ¿Cuál es el grado de integración vertical de los competidores? ¿Qué beneficios en términos de utilidades y estratégicos conlleva trabajar a pequeña o gran escala?

FIGURA 13. ECONOMÍAS DE ESCALA



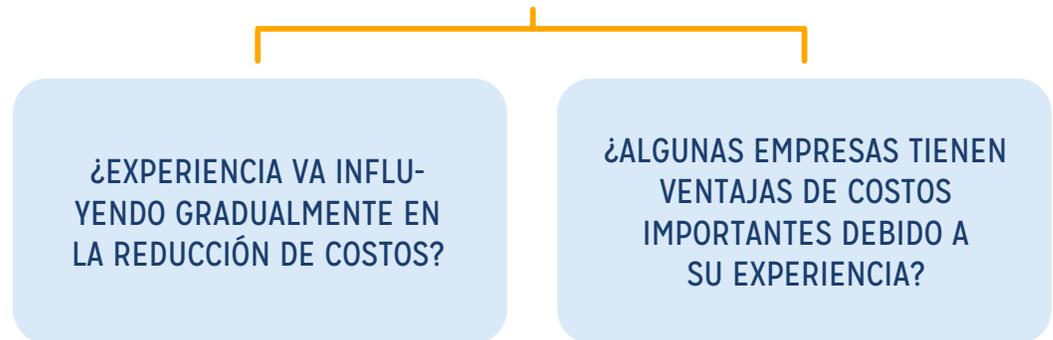
Fuente: Elaboración propia.

Por último, es importante considerar el tiempo y la experiencia de la organización y como ambos factores podrían incidir a futuro en la reducción de costos, o si por el contrario, la curva de aprendizaje no guarda una relación de peso con el rendimiento de las utilidades.

Las interrogantes relacionadas con el peso que posee la experiencia o curva de aprendizaje en la empresa se aprecian en la figura 14.

FIGURA 14. CURVA DE APRENDIZAJE

EFFECTO DE LA CURVA DE APRENDIZAJE / EXPERIENCIA



Fuente: Elaboración propia.

Estos elementos brindan un marco de referencia sobre el macro ambiente en el que está inserto la empresa y brindan un insumo para la toma estratégica decisiones, muy enfocado en las capacidades de la empresa y la calidad de sus rivales.

FUERZAS COMPETITIVAS

La competencia es uno de los elementos más álgidos en cualquier industria, además, tal y como lo identifica **Thompson et cols. (2007)**, “el carácter, la mezcla y las sutilezas de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 54). Este mismo autor propone una herramienta, la de las cinco fuerzas, ver figura 15, que cataloga como un modelo de gran alcance para diagnosticar sistémicamente las presiones competitivas dentro de un mercado, la importancia e interrelación entre ellas.

FIGURA 15. PRESIONES COMPETITIVAS DE LAS ORGANIZACIONES

MODELO DE LAS 5 PRESIONES COMPETITIVAS

- 1 MANIOBRABILIDAD DEL MERCADO.
PREFERENCIA DE LOS COMPRADORES.
- 2 AMENAZA DE NUEVOS ACTORES.
- 3 ACCIONES DE EMPRESAS DE OTRAS INDUSTRIAS PARA OBTENER COMPRADORES PARA SUS PROPIOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.
- 4 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR Y LA COLABORACIÓN PROVEEDOR - VENDEDOR.
- 5 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR Y LA COLABORACIÓN VENDEDOR - COMPRADOR.

Fuente: Elaboración propia.

El modelo se instrumentaliza a través de tres etapas, según se muestra en la ilustración 16. Estas etapas corresponden al grado de intensidad y fuerza con la que los actores ejercen presión dentro del mercado.

FIGURA 16. ETAPAS DEL MODELO DE LAS 5 PRESIONES COMPETITIVAS

- 1 IDENTIFICAR PRESIONES COMPETITIVAS ESPECÍFICAS ASOCIADAS A CADA UNA DE LAS 5 FUERZAS.**
- 2 EVALUAR LA FORTALEZA DE LAS PRESIONES IDENTIFICADAS EN CADA UNA DE LAS 5 FUERZAS.
VIGOROSA - INTENSA - MODERADA - DÉBIL**
- 3 DETERMINAR SI LA FORTALEZA COLECTIVA DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS PERMITE GANAR BENEFICIOS ATRACTIVOS.**

Fuente: Elaboración propia.

El mercado “es un campo de batalla competitivo” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 55) que nunca termina y que centra el objeto de batalla en el comprador o cliente en la consecución de mayores ganancias.

Toda empresa debe de incorporar el factor “competencia” dentro de su planteamiento estratégico, así como estar consciente de la necesidad de realizar un esfuerzo permanente, debido al carácter dinámico del mercado, por producir “una ventaja competitiva sobre sus rivales” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 56).



Resulta oportuno entonces realizar una análisis de las condiciones de competencia en la industria y determinar el grado de impacto y la intensidad y de ahí las consecuencias para la organización. Este análisis parte, según Thompson et cols, de los factores que se exhiben en la figura 17.

La intensidad de la rivalidad y la competencia en un determinado mercado puede catalogarse de acuerdo a tres clasificaciones propuestas por Thomson et cols. Estas van desde moderada hasta brutal según la agresividad de las tácticas implementadas por los actores para protegerse y atacar a la vez.

Puede decirse que una competencia es brutal

“

Quando los competidores se embarcan en guerras de protección de precios o utilizan por rutina otras tácticas agresivas mutuamente destructivas de su rentabilidad. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 60)

”



La competencia de menor intensidad pero siempre agresiva o fuerte se da cuando

“

La batalla por la participación del mercado es tan vigorosa que los márgenes de ganancia de la mayoría de los miembros de la industria se expresen hasta quedar casi en ceros. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 60)

”

Una menor intensidad de la rivalidad entre las empresas lleva al ambiente nombrado por Thompson et cols, como moderada o normal, se da cuando las maniobras que realizan los actores “si bien es vigorosa y saludable, aún permite que la mayoría de sus miembros estén relativamente satisfechos con su crecimiento de ventas y participación en el mercado” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 60).

Bajo condiciones de mayor calma, o moderadas, las organizaciones entran en una especie de zona de confort, y no se centran tanto en la implementación de estrategias para capturar los clientes de sus rivales y se conforman con las utilidades y condiciones actuales.

FIGURA 17. PARTE I. FACTORES PARA DETERMINAR EL RITMO DE LA RIVALIDAD EN UNA INDUSTRIA

LOS COMPETIDORES ESTÁN ACTIVOS EN EL LANZAMIENTO DE ACCIONES FRESCAS COMO IMPULSO DE SU POSICIÓN EN EL MERCADO Y DESEMEÑO COMERCIAL.

Indicadores:

Se apresuran a diferenciar sus productos.

Frecuencia con la que recurren a tácticas de marketing.

El grado y frecuencia de los esfuerzos realizados para construir redes de distribución, presencia en el extranjero y otra medida para mejorar su posicionamiento.

Esfuerzo y lucha por obtener una ventaja de mercado por sobre los rivales (desarrollo de experiencia y capacidades valiosas).

INTENSIFICACIÓN DE LA RIVALIDAD AL ENTRAR MÁS COMPETIDORES EN IGUALDAD DE CONDICIONES AL MERCADO.

MAYOR RIVALIDAD EN MERCADOS DE POCO O LENTO CRECIMIENTO.

MENOR RIVALIDAD EN MERCADOS CON DEMASIADOS COMPETIDORES O CUANDO HAY MENOS DE CINCO RIVALES.

MAYOR RIVALIDAD AL REDUCIRSE LA DEMANDA DEL CONSUMIDOR (Y HAY SOBRE PRODUCCIÓN).

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 17. PARTE 2. FACTORES PARA DETERMINAR EL RITMO DE LA RIVALIDAD EN UNA INDUSTRIA

MAYOR RIVALIDAD ENTRE MÁS PARECIDOS SEAN LOS PRODUCTOS DE LOS RIVALES Y VICEVERSA.

MAYOR RIVALIDAD CUANDO EXISTE UNA MAYOR TENTACIÓN A BAJAR LOS PRECIOS DEBIDO A ALGUNA TENDENCIA EN LA INDUSTRIA.

AUMENTA LA RIVALIDAD CUANDO ALGÚN COMPETIDOR NO ESTÁ SATISFECHO CON SU POSICIÓN ACTUAL EN EL MERCADO E INTENTA MEJORAR.

MAYOR VOLATILIDAD EN LA RIVALIDAD CUANDO LAS CUALIDADES DE LOS RIVALES ES MÁS DIVERSA.
MÁS INCERTIDUMBRE.

MAYOR RIVALIDAD CUANDO EMPRESAS FUERTES (Y HASTA ENTONCES AJENAS A LA INDUSTRIA) ADQUIEREN EMPRESAS DÉBILES DENTRO DEL MERCADO.

AUMENTA LA RIVALIDAD CUANDO UNA EMPRESA GRANDE Y PODEROSA EJERCE UNA PRESIÓN COMPETITIVA SOBRE LAS DEMÁS, HACIÉNDOLAS REACCIONAR.

Fuente: Elaboración propia.



Continuando con la analogía del “campo de batalla”, las empresas cuentan con diversas “armas” para combatir con sus rivales, estas “armas” se detallan en la Figura 18, y efectividad y empleabilidad va a depender de las condiciones del mercado, el grado de la rivalidad y calidad de los contrincantes.

FIGURA 18. ARMAS COMPETITIVAS EMPRESARIALES



Fuente: Elaboración propia.



Contextualizar algunas situaciones particulares en las cuales o a raíz de las cuales podría desatarse una competencia fuerte merecen un análisis más detallado. Tal es el caso de las presiones competitivas asociadas con el ingreso al mercado de nuevos actores.

La rivalidad se intensifica cuando uno de los rivales que recién entran en la competencia cuenta con recursos suficientes para ser un actor de peso, y poner en jaque la situación de las demás empresas.

Esta situación es bastante común debido a que

“

Las empresas bien establecidas en ciertas categorías de producto o áreas geográficas suelen poseer los recursos, competencias y capacidades competitivas para saltar las barreras de la entrada de un segmento distinto del mercado o área geográfica. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 60)

”



Por esta razón, algunas industrias generan o poseen barreras o vallas protectoras a modo de desincentivo u obstáculo de ingreso a nuevos actores. Las barreras más comunes según Thompson et cols se aprecian en la Figura 19.

FIGURA 19. BARRERAS COMUNES DE LOS MERCADOS ANTE NUEVOS COMPETIDORES



Fuente: Elaboración propia.

Estas condiciones de la industria son siempre cambiantes, y por lo tanto también las barreras de ingreso a los mercados. Un mercado resulta más atractivo entre más fácil sea romper con las barreras descritas en la ilustración 19 y más aún si las posibilidades de ganancias son altas.

Tal y como lo afirma Thompson et col, las amenazas

“

De entrada cambia conforme las perspectivas de la industria mejora o empeoran y conforme las barreras de entrada se fortalecen o debilitan. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 64)

”

Otra forma de ejercer presión competitiva es mediante la oferta de productos sustitutos dentro del mismo mercado, claro está deben de cumplirse ciertas condiciones, como las que se aprecian en la ilustración veinte. Los productos en cuestión no necesariamente deben de ser similares o incluso pertenecer a la misma industria, como señala Thompson et cols, basta con que los consumidores consideren un nuevo producto satisface la misma necesidad para que estos se consideren como sustituto.

FIGURA 20. FACTORES DE PRESIÓN DE VENDEDORES DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

- 1** LOS SUSTITUTOS ESTÁN DISPONIBLES CON FACILIDAD Y CON PRECIOS ATRACTIVOS.
- 2** COMPRADORES CONSIDERAN A LOS SUSTITUTOS COMPARABLES O MEJORES EN TÉRMINOS DE CALIDAD U OTROS ATRIBUTOS DE PESO.
- 3** COSTOS EN LOS QUE INCURREN LOS COMPRADORES AL CAMBIAR HACIA EL SUSTITUTO SON ALTOS O BAJOS.

Fuente: Elaboración propia.

Un ejemplo de lo anterior puede verse en la industria de la informática, donde la tabletas y los teléfonos inteligentes o “Smartphone” satisfacen la necesidad de contar con dispositivos móviles con acceso a Internet y a ciertos archivos, desplazando el consumo de las ordenadores personales o computadoras portátiles en un segmento de la población.

Una señal de que la competencia de un producto sustituto es fuerte puede identificarse a través de las siguientes señales:

“

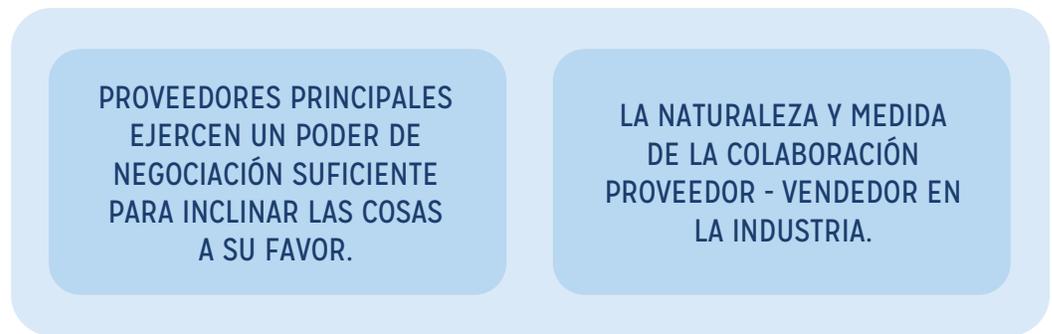
Cuando 1) las ventas de sustitutos crecen más rápido que las de la industria que se analiza (indicación de que los vendedores sustitutos obtienen compradores de los clientes de la industria en cuestión. 2) Los productores de sustitutos adquieren mayor capacidad. 3) Las ganancias de los productos de los sustitutos están a la alza. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 65)

”



El poder de negociación o grado de influencia que una empresa posee sobre los proveedores también representa una amenaza competitiva, en el sentido de que sean estos últimos los que están en capacidad de establecer las reglas, la Figura 21 trata sobre casos donde el proveedor lleva las de ganar.

FIGURA 21. FACTORES DE DEPENDENCIA A PRESIONES COMPETITIVAS PROVENIENTES DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR



Fuente: Elaboración propia.

Thompson et cols señalan en caso de Microsoft como proveedor de software (sistemas operativos) para la industria de “Hardware” o de computadoras. La capacidad o poder Microsoft fuerza a los fabricantes de computadores personales a utilizar sus sistema operativo según la condiciones que este establece, además de obligar a colocar una pegatina o “sticker” en los equipo con el logo de Microsoft Windows”.

La ilustración 22 contiene una serie de situaciones o contextos en los que una situación de desventaja empresarial ante el proveedor representa una amenaza competitiva.

Debido a esto resulta es bastante común que algunas empresas establezcan algún tipo de vínculo o relación estratégica con sus proveedores estableciendo condiciones y tratos donde ambas partes obtengan beneficios y se respeten los acuerdos para mantener las dichas condiciones a través del tiempo.

FIGURA 22. FACTORES QUE DETERMINAN LA POSICIÓN DE PODER DE UN PROVEEDOR EN LA INDUSTRIA

ARTÍCULO QUE SE PROVEE ESTÁ DISPONIBLE CON MUCHOS OTROS PROVEEDORES AL PRECIO DE MERCADO.

POCOS PROVEEDORES GRANDES SON LOS PRINCIPALES ABASTECEDORES DE UN ARTÍCULO EN PARTICULAR.

ES DIFÍCIL O COSTOSO PARA LOS MIEMBROS DE LA INDUSTRIA CAMBIAR DE PROVEEDOR A OTRO O CAMBIAR A INSUMOS SUSTITUTOS ATRACTIVOS.

SI HAY POCA OFERTA DE ALGUNOS INSUMOS NECESARIOS. ESCASEZ.

ALGUNOS PROVEEDORES OFRECEN INSUMOS DIFERENCIADOS QUE AUMENTAN EL DESEMPEÑO O CALIDAD DEL PRODUCTO DA LA INDUSTRIA.

PROVEEDORES PROPORCIONAN EQUIPO O SERVICIOS QUE GENERAN MEJORAS (AHORRO EN COSTOS DE PRODUCCIÓN).

SI LOS PROVEEDORES OFRECEN UN ARTÍCULO QUE REPRESENTA UNA FRACCIÓN CONSIDERABLE DEL COSTO DEL PRODUCTO.

MIEMBROS DE LA INDUSTRIA SON CLIENTES IMPORTANTES DE LOS PROVEEDORES.

SI ES PRUDENTE ECONÓMICAMENTE PARA LOS MIEMBROS DE LAS INDUSTRIAS INTEGRAR LOS ARTÍCULOS QUE HAN COMPRADO A LOS PROVEEDORES DESDE FASES TEMPRANAS Y FABRICARLOS ELLOS MISMOS.

Fuente: Elaboración propia.

Las alianzas estratégicas entre proveedores y vendedores también son dignas de análisis, al respecto, Thompson et cols, mencionan una serie de razones por las cuales ambas partes trabaja de manera conjunta:

“

Para 1) reducir el inventario y los costos de logística, 2) acelerar la disponibilidad de componentes de vanguardia, 3) aumentar la calidad de las partes y componentes que se adquieren y reducir las tasas de defectos, y 4) aprovechar importantes ahorros de costos tanto para sí como para sus proveedores. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 68)

”

Siguiendo la cadena de poder y relaciones, esta vez entre vendedores y compradores, la posición competitiva de este primero, según Thompson et cols, va a depender de los factores que se muestran en la figura 23.

FIGURA 23. FACTORES QUE CONDICIONAN LA COMPETITIVIDAD DE LOS VENDEDORES ANTE LOS COMPRADORES

1 ALGUNO O MUCHOS COMPRADORES TIENEN EL SUFICIENTE PODER DE NEGOCIACIÓN PARA OBTENER CONCESIONES DE PRECIOS U OTROS TÉRMINOS Y CONDICIONES DE VENTA FAVORABLES.

2 EL GRADO DE IMPORTANCIA COMPETITIVA DE LAS SOCIEDADES ESTRATÉGICAS VENDEDOR - COMPRADOR EN LA INDUSTRIA

Fuente: Elaboración propia.



Es más difícil que un comprador individual esté en posición de negociar, especialmente si tiene intenciones o condiciones para comprar grandes cantidades, aun así, en la ilustración 24 se muestran algunas razones de empoderamiento de compradores de pequeña escala.

FIGURA 24. CIRCUNSTANCIAS DE VENTAJA PARA COMPRADORES PEQUEÑOS

CIRCUNSTANCIAS DE NEGOCIACIÓN

CUANDO LOS COSTOS DE CAMBIAR A MARCAS COMPETIDORAS O SUSTITUTAS SON RELATIVAMENTE BAJOS PARA EL COMPRADOR.

CUANDO LOS COMPRADORES ESTÁN BUEN INFORMADOS ACERCA DE LOS PRECIOS Y COSTOS DE LOS PRODUCTOS DEL VENDEDOR.

CUANDO LOS COMPRADORES PLANEAN UNA AMENAZA VEROSÍMIL DE INTEGRARSE A LAS PRIMERAS ETAPAS DE PRODUCCIÓN DE LOS VENDEDORES.

CUANDO LA CANTIDAD DE COMPRADORES ES PEQUEÑA O SI UN CLIENTE ES PARTICULARMENTE IMPORTANTE PARA UN VENDEDOR.

CUANDO LOS COMPRADORES TIENEN LA POSIBILIDAD DE DECIDIR SI ADQUIEREN EL PRODUCTO O NO.

Fuente: Elaboración propia.

Los cinco puntos de presión competitiva analizados, y graficados en la figura 15, constituyen una herramienta analítica para el diagnóstico certero de las presiones competitivas de un determinado mercado y así contar con más insumos que ayuden a esclarecer la incertidumbre.



Para Thompson et cols, “mientras más intenso sea el efecto de las cinco fuerzas competitivas, menor será la rentabilidad de los participantes en esa industria” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 73), esto permite tomar decisiones más informadas y ajustar la estrategia de empresa ante las condiciones competitivas.

FACTORES QUE PROMUEVEN EL CAMBIO

A la hora de identificar factores de cambio en una determinada industria es preciso “leer entre líneas” y detectar cambios en apariencia pequeños pero con grandes repercusiones en la industria y viceversa.

Para comprender mejor los factores de cambio en las industrias, Thompson et cols. (2007), propone un análisis de fuerzas impulsoras.

“

El análisis de las fuerzas impulsoras consta de tres pasos: 1) identificar estas fuerzas, 2) evaluar si los impulsores del cambio actúan en conjunto para que la industria se más atractiva o menos y 3) determinar los cambios de las fuerzas impulsoras. Los tres pasos merecen mayor análisis (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p74)

”

En la figura 25 se enumeran los catorce puntos o categorías que Thompson et cols. (2007), que deben de revisarse como complemento a los tres pasos antes mencionados.



FIGURA 25. IDENTIFICANDO FUERZAS IMPULSORAS

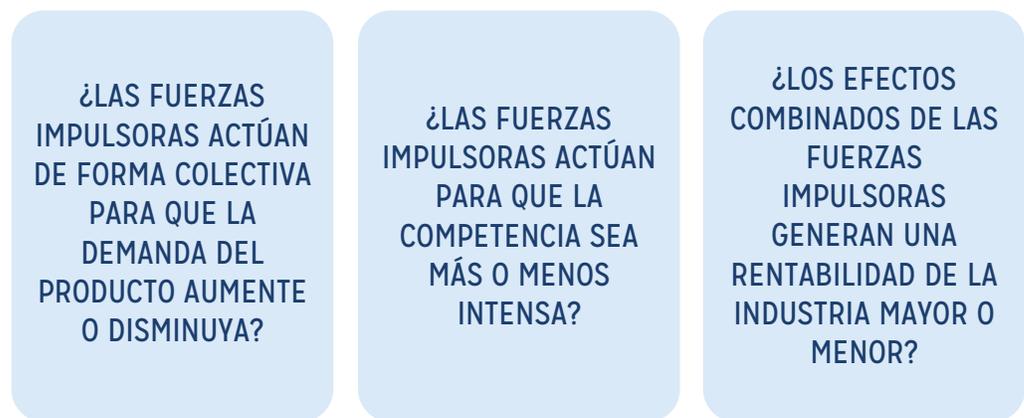
IDENTIFICACIÓN DE FUERZAS IMPULSORAS

- 1 NUEVAS CAPACIDADES Y APLICACIONES DE LA INTERNET.
- 2 CRECIENTE GLOBALIZACIÓN.
- 3 CAMBIOS EN LA TASA DE CRECIMIENTO DE LARGO PLAZO.
- 4 CAMBIOS EN QUIÉN COMPRA EL PRODUCTO Y CÓMO LO USA.
- 5 INNOVACIÓN DEL PRODUCTO.
- 6 CAMBIO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN DEL PROCESO DE FABRICACIÓN.
- 7 INNOVACIÓN DEL MARKETING.
- 8 ENTRADA O SALIDA DE EMPRESAS IMPORTANTES.
- 9 DIFUSIÓN DE TÉCNICAS ENTRE MÁS EMPRESAS Y PAÍSES.
- 10 CAMBIOS EN COSTO Y EFICIENCIA.
- 11 PREFERENCIAS CRECIENTES DEL COMPRADOR POR PRODUCTOS DIFERENCIADOS.
- 12 REDUCCIONES DE LA INCERTIDUMBRE Y RIESGO COMERCIALES.
- 13 INFLUENCIAS REGULATORIAS Y CAMBIOS DE LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES.
- 14 CAMBIO DE LAS PREOCUPACIONES, ACTITUDES Y ESTILOS DE VIDA DE UNA SOCIEDAD.

Fuente: Elaboración propia.

Tras detectar las fuerzas impulsoras es preciso realizar una evaluación sobre la confluencia de estos factores como un conjunto de condiciones presentes en el mercado, posible según Thompson et cols, por medio de tres preguntas claves; las cuales se aprecian en la figura 26.

FIGURA 26. PREGUNTAS CLAVES PARA EVALUAR LAS FUERZAS IMPULSORAS Y QUE TAN ATRACTIVA RESULTA UNA INDUSTRIA



Fuente: Elaboración propia.

Para lograr determinar el grado de cohesión entre las distintas fuerzas es preciso, según Thompson et cols, analizar cada una por separado, especialmente su efectos. La importancia de identificar las causas y consecuencias de estos factores en el mercado cobra sentido cuando se logra ver esta realidad de manera sistémica, es decir como un sistema complejo de acciones, reacciones y consecuencias.

Desarrollada la visión sistémica y la precepción de los cambios y fuerzas que los moldean se está en mejores condiciones de valorar estrategias empresariales más objetivas e informadas sobre los procesos externos y la posición que debe de asumir la organización a lo interno.

MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LOS COMPETIDORES

Parte del proceso de lectura de la realidad o entorno en el que están inmersa la organización (macro ambiente), consiste también en identificar ¿quién es quién en el mercado?

De la misma manera como un equipo de fútbol analiza a sus contrincantes antes de un encuentro, las empresas deben de tener muy claro cuál es la posición, las fortalezas y debilidades de sus contendientes cercanos.

Esto resulta particularmente importante para

“

Contar con información para predecir el rumbo y probables movimientos estratégicos e los rivales (...) y permite que una compañía prepare acciones defensivas. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 85)

”

Algunas empresas cuentan con un departamento dedicado a la investigación de los rivales o de inteligencia competitiva, y toman todo tipo de medidas para obtener cuanto información sea posible sobre los movimientos del adversario; en palabras de Thompson et cols, incluso “cruzan la delgada línea que divide la investigación honesta del comportamiento poco ético o incluso ilegal” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 85). No obstante este mismo autor recomienda tres evaluaciones concretas para investigar a los competidores, según se muestra en la ilustración 27.

FIGURA 27. EVALUACIONES PARA INVESTIGAR AL COMPETIDOR

1

¿QUÉ COMPETIDOR TIENE LA MEJOR ESTRATEGIA? ¿QUÉ COMPETIDORES PARECEN TENER ESTRATEGIAS DEFICIENTES O DÉBILES?

2

¿QUÉ COMPETIDORES OCUPAN UNA POSICIÓN PARA GANAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y CUÁLES PARECEN DESTINADOS A PERDER TERRENO?

3

¿QUÉ COMPETIDORES PROBABLEMENTE SE CLASIFIQUEN ENTRE LOS LÍDERES DE LA INDUSTRIA EN LOS CINCO AÑOS POSTERIORES?

Fuente: Elaboración propia.

Anticipar los movimientos de los adversarios resulta revelador también del carácter o manera de pensar de los gerentes al mando de esas compañías, de su posible reacción ante determinadas situaciones y el estilo de liderazgo que ejercen.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores potenciales de éxito son precisamente aquellos con mayor posibilidades de prosperar en el mercado,

“

Son los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan una diferencia entre un competidor fuerte y uno débil. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p87)

”

Son factores compartidos por todas las empresas de la industria, es decir que son característicos del sector más que de cada empresa; y por el contrario, de no desarrollarse adecuadamente, son factores que podrían ocasionar el declive de la organización.

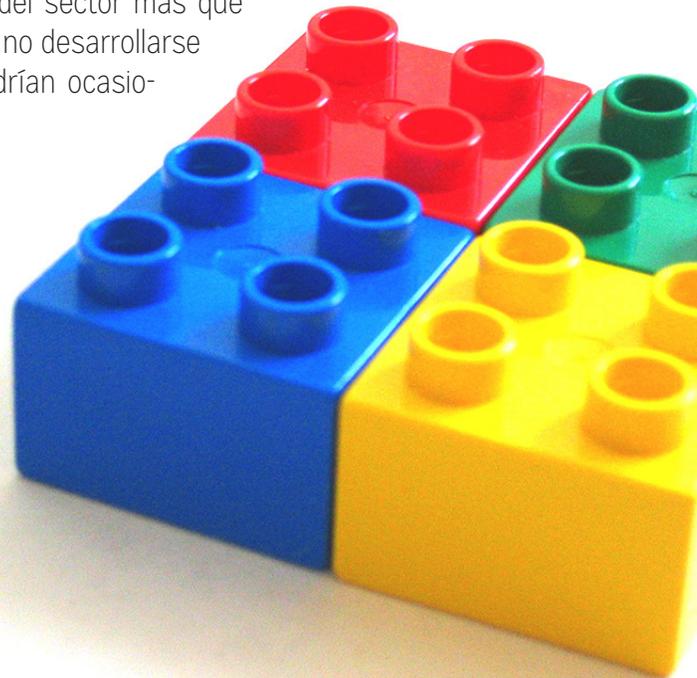


TABLA 1. TIPOS COMUNES DE FACTORES DE ÉXITO. PRINCIPALES (CAPACIDADES)

TECNOLOGÍA	Experiencia en una tecnología en particular o investigaciones científicas específicas.
	Capacidad real de mejoramiento de procesos de producción.
FABRICACIÓN	Lograr economías de escala y/o bajar costo conforme se gana experiencia.
	Control de calidad.
	Amplia utilización de los activos fijos.
	Acceso a fuerza laboral calificada.
	Alta productividad laboral.
	Diseño e ingeniería del producto de calidad a bajo costo.
	Capacidad de fabricación y ensamblaje a la medida del cliente.
DISTRIBUCIÓN	Red solida de distribuidores mayoristas.
	Capacidad de venta directa (incluyendo sistema de ventas electrónico).
	Espacio asegurado y adecuado en escaparates de los minoristas.
MARKETING	Variedad de productos.
	Reconocimiento de marca y prestigio.
	Pronta y precisa asistencia técnica.
	Servicio al cliente de calidad.
	Precisión con la entrega de pedidos.
	Garantía para el cliente.
HABILIDADES Y CAPACIDADES	Publicidad de calidad.
	Personal de planta calificado.
	Capacidad de distribución.
	Capacidad de innovación.
	Buen diseño.
	Capacidad de entrega a tiempo.
	Capacidad de control de cadena de aprovisionamiento.
Solida capacidad de comercio electrónico.	
OTROS	Costos bajos, precios bajos.
	Ubicaciones convenientes
	Servicio postventa de calidad (reparación, soporte, repuestos, etc.).
	Solido balance financiero y acceso a financiamiento.
	Protección de patentes.

Fuente: Elaboración propia.

Según **Thompson et cols. (2007)**, estos factores pueden ser bastante dinámicos e incluso cambiar dentro de una misma industria, al derivarse de

No obstante existe un marco de referencia, según este mismo autor, tal y como se aprecia en la tabla 1.

“

Elementos de la competencia, los efectos de las fuerzas impulsoras, las posiciones comparativas en el mercado de los miembros de dicha industria y de los movimiento probables de los rivales importantes. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p89)

”

FIGURA 28. CUESTIONAMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES POTENCIALES DE ÉXITO

1 ¿CON QUÉ BASES LOS COMPRADORES DEL PRODUCTO DE LA INDUSTRIA ELIGEN ENTRE UNA MARCA U OTRA?

2 ¿DADAS LAS CONDICIONES COMPETITICAS DEL MERCADO, QUÉ RECURSOS Y CAPACIDADES NECESITA LA EMPRESA PARA TENER ÉXITO?

3 ¿QUÉ DEFICIENCIAS, CON SEGURIDAD, PONDRÍAN A LA EMPRESA EN UNA SITUACIÓN DE DESVENTAJA SIGNIFICATIVA?

Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 28 se enlistan tres preguntas clave cuya respuesta, en términos generales, ayudan a identificar los factores potenciales de éxito (FPE) de una organización independientemente de la industria o sector a la que ésta pertenezca.

Asegura **Thompson et cols. (2007)**, que no son muchas las ocasiones en las que se destacan o identifican cinco o más factores potenciales de éxito, y que por lo general, es aún menor la cantidad de ellos lo que resultan de vital importancia para un buen desempeño de la empresa.

Lo anterior simplifica la labor de los gerentes y ejecutivos de las organizaciones, centrando la atención en dos o tres factores de éxito solamente y reforzar la estrategia empresarial.



REFERENCIAS

Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Hunger, T., & Wheelen, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México: Pearson-Prentice Hall.

MacLeod, P., León, P., & Esquivias, P. (23 de Agosto de 2011). Integrated Strategic and Financial Planning. Obtenido de Conservation International: <https://library.conservation.org/>

Thompson Jr, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2007). Administración estratégica. México: McGraw-Hill.

