

FUERZAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE AEREO**Un análisis en la ciudad de Neuquén, Argentina**

Lorena Lombardo*
Universidad Nacional del Comahue
Neuquén – Argentina

Resumen: Este trabajo presenta una propuesta de análisis y profundización de la problemática vinculada al marketing estratégico en las empresas de aeronavegación comercial de la ciudad de Neuquén, Argentina, donde se han detectado problemas directamente vinculados a la falta de análisis y propuestas de mejoramiento de la competitividad en un sector caracterizado por su dinámica.

PALABRAS CLAVE: competitividad, competidores potenciales, proveedores, sustitutos, compradores y competidores del sector.

Abstract: Competitiveness among Air Transport Companies. An Appraisal of the City of Neuquen, Argentina. This paper presents a proposal for the analysis and deeper understanding of problems linked to strategic marketing in commercial air-transport companies in the city of Neuquen, Argentina. In this province it is clear that there are problems directly linked to the lack of analysis and appropriate proposals for the improvement of competition in a sector characterized by dynamism.

KEY WORDS: competitiveness, potential competitors, suppliers, substitutes, buyer and competitors within the sector.

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos se ha podido observar un interés por parte de las empresas del sector del transporte aéreo en mejorar la competitividad; sin embargo hay una notoria falta de conocimiento acerca de cómo generar estrategias conducentes a tal fin. Debido a la situación del entorno y a los cambios del contexto propiamente dicho, las empresas se ven obligadas a replantear sus estrategias y la elección más común recae en la reducción de las estructuras, conocida con el nombre de “ajuste”. Esta reducción aparece como condición necesaria, pero no suficiente para el mejoramiento de la competitividad (Settembrino *et al.* 1995).

* Investigadora y docente en la Universidad Nacional del Comahue, institución en la que se desempeña como Profesor Adjunto en la Carrera Licenciatura en Turismo y Guía Universitario de Turismo de la Facultad de Turismo. E-mail: jimlom@infovia.com.ar.

La búsqueda de ventajas competitivas puede producirse orientando la visión hacia adentro de la empresa o hacia su exterior. Este proceso debe ser el objeto y el resultado de la aplicación de forma permanente y continuada de los principios de la planificación a medio y a largo plazo, conformando un esfuerzo que debe estar basado en la racionalización económica del uso de los recursos y en la adecuación de la empresa a las características y condiciones imperantes en el entorno. Esto puede lograrse si existen criterios claros y precisos en los niveles de dirección de la organización.

El principal problema de las empresas aéreas comerciales que operan en la ciudad de Neuquén quizá radique en que en muchas ocasiones las empresas y sus directivos no se preocupen lo suficiente para detectar y mantenerse atentos a los cambios que se producen en su entorno. El monitoreo del contexto competitivo es fundamental para detectar esos cambios que constituyen la fuente más relevante de oportunidades para lograr el desarrollo de verdaderas y estables ventajas competitivas que aseguren la subsistencia y permanencia de la empresa a largo plazo.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia tiene sus raíces en una estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas: competidores potenciales, proveedores, sustitutos, compradores y competidores del sector (Porter 1999).

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en condición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete.

Desde el punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva, para lo cual es necesario preguntarse:

- * ¿Cuál es la posición de la empresa con relación a posibles sustitutos?
- * ¿Cuál es la posición en relación con las barreras de ingreso?
- * ¿Cuál es la posición al enfrentarse a la competencia por parte de las empresas establecidas?
- * ¿Cómo puede la empresa crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas?

Responder a estas preguntas significa tener en cuenta diversos enfoques sobre el tema:

1) El posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes

2) La influencia que se pueda ejercer mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa

3) La anticipación a los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y la respuesta rápida a los mismos, aprovechando ese cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan.

Se puede pensar en un primer momento que las barreras para entrar en el mercado parecen menores para las empresas de servicios que para las industriales, pero a largo plazo, mantener una empresa de servicios puede resultar más difícil (Shaw 1991). Las barreras tradicionales que protegen a las empresas industriales no existen para las de servicio. Entre las mismas figuran: la intensidad del capital, una tecnología propia, la estructura de costos, los estándares del sector, la normativa gubernamental, la política fiscal, los cambios en los costos, las barreras comerciales, entre otras.

Las empresas de servicios que erigen la mayoría de tales barreras son temporales y en última instancia, ineficaces. Podría decirse que las únicas barreras que producen resultados a largo plazo para las empresas de servicios son:

- * Sus recursos humanos
- * Sus relaciones con los clientes
- * El poder de sus redes

La barrera de los recursos humanos tiene que ver con la capacidad de una empresa de servicios para atraer y conservar más personas de talento que sus competidores y para invertir de manera más inteligente en perfeccionar los conocimientos de sus empleados para que éstos puedan atender mejor a sus clientes. La segunda barrera para entrar en el mercado -las relaciones con los clientes- produce resultados cuando una empresa de servicios atiende tan bien a sus clientes que crea con ellos una relación a largo plazo sin que éstos sean razón alguna para cambiar de proveedor.

La tercer barrera, es decir, el poder de sus redes, es un elemento de gran utilidad para llegar al mercado al cual se dirige la empresa, seleccionando a aquellos que acuerden con el nivel de calidad que la empresa prestadora desea alcanzar.

Un análisis de la competitividad tiene, pues, por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa pueda prevalecerse y evaluar la medida en la que esta ventaja

es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores (Lambin 1996).

El empresario, en efecto, usualmente determina la estrategia analizando el ámbito interno de su empresa, su entorno y sus preferencias. Y en ese análisis el hombre de negocios suele formular tres preguntas: ¿cuáles son las fuerzas de mi empresa y cuáles son mis debilidades? ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que enfrenta? ¿Cuáles son los deseos y los valores éticos y sociales de la organización?

Bajo este útil y valioso método, el director analiza el ámbito interno de su empresa reflexionando sobre sus límites y alcances; también estudia su entorno general y, finalmente, define sus preferencias en un marco de valores.

La rivalidad competitiva de un sector no es casual, está fundamentada en factores económicos y no depende solo de las empresas que compiten en ese sector.

IMPLICANCIAS ESTRATÉGICAS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

En general, cuanto más fuertes son las fuerzas competitivas, menor es la rentabilidad colectiva de las empresas del sector. El sector se vuelve inatractivo si:

- * La rivalidad entre las empresas es fuerte
- * Las barreras de entrada son bajas
- * La competencia de los sustitutos es fuerte
- * El poder de negociación de los proveedores y clientes es fuerte

El entorno competitivo ideal será aquel que:

- * Suministradores y consumidores tienen una posición negociadora débil
- * No hay buenos sustitutos
- * Las barreras de entrada son relativamente altas

Es importante destacar que por ventaja competitiva se entiende las características o atributos que posee un producto / servicio o marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Dentro del concepto de competitividad tres elementos son considerados como claves: objetivos, sector de referencia y sostenibilidad. Varios pueden ser los objetivos de la empresa, pero en el concepto de competitividad, la tasa de retorno sobre la inversión es la más importante, ya que indica la capacidad de la empresa de obtener retornos financieros sobre sus inversiones.

El sector de referencia está compuesto por el conjunto de empresas que luchan por los mismos clientes ofreciendo productos parecidos y que utilizan procesos de producción similares: operan en la misma combinación producto-mercado; luchan por la misma ventaja competitiva.

La sostenibilidad significa la capacidad de seguir alcanzando los objetivos a lo largo del tiempo, enfrentándose a un entorno agresivo constituido por el resultado de la interacción de las denominadas "5 fuerzas competitivas". La evolución de cada una de estas cinco fuerzas facilita o dificulta la consecución de los objetivos empresariales y afecta muy directamente a la competitividad de la empresa. La empresa competitiva es aquella que es capaz de sobrevivir a las continuas dificultades que las 5 fuerzas competitivas van presentando.

La creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva requieren permanente innovación, considerada uno de los componentes del proceso de evaluación estratégico, la que puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo enfoque de marketing o en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal. Para ello se necesita una evaluación estratégica exhaustiva y rigurosa para determinar la posición que ocupa la propia unidad empresarial en este aspecto, comparada con la competencia. Para evaluar el potencial innovador de los competidores habrá que examinar sus antecedentes respecto a nuevos servicios, nuevos productos, nuevas estrategias e investigación y desarrollo. Por lo tanto, la gran oportunidad para una empresa es la mejora en la información, especialmente cuando los competidores no disponen de ella, o simplemente no la buscan. La forma más conveniente de mantener una ventaja competitiva es mejorarla constantemente, ya que todas las ventajas pueden ser fácilmente copiadas por la competencia.

La actitud a adoptar frente a la competencia es un elemento central de una estrategia. Esta actitud debe poder apoyarse en un análisis preciso de los competidores. Porter (1999) señala que el análisis de la competencia tiene como fin revelar la naturaleza y el grado de éxito de los cambios estratégicos que, según toda verosimilitud, cada competidor podrá comprender, las reacciones probables de cada competidor frente a los movimientos estratégicos posibles de las demás empresas y sus reacciones probables frente al conjunto de las transformaciones más amplias del entorno que pudieran sobrevivir.

Un sistema de vigilancia de la competencia se debe construir alrededor de cuatro grandes cuestiones que van a guiar la recolección de la información sobre la competencia:

- * ¿Cuáles son los principales objetivos de la competencia?
- * ¿Cuál es la estrategia utilizada actualmente para alcanzar dichos objetivos?

* ¿De qué medios (capacidades y recursos) disponen los competidores para poner en marcha esta estrategia?

* ¿Cuál será la estrategia que adopten en el futuro?

Las respuestas a las tres primeras cuestiones deberían aportar las informaciones de base que permitan predecir la estrategia futura. Estos cuatro tipos de información forman la estructura de un sistema de información sobre la competencia.

Una fuerte interdependencia competitiva en un producto-mercado es poco atractiva, porque limita la libertad de acción de la empresa. Para escapar a esta interdependencia la empresa puede intentar diferenciarse de sus competidores o bien buscar nuevos productos-mercados con una estrategia activa de segmentación.

Las claves de la ventaja competitiva son la especialización y la diferenciación, las que aumentan la capacidad de las empresas de sobrevivir rentablemente a largo plazo. Por una lado la diferenciación consiste en desarrollar productos o servicios con cualidades distintivas importantes para que sean percibidos como algo único por el cliente, lo que genera fidelidad de dicha clientela y reduce su sensibilidad al precio.

Por otro lado, la especialización implica concentrarse en satisfacer necesidades de un segmento, ofreciendo una gama adecuada de productos o servicios especializados. La aplicación de esta estrategia refuerza la posición competitiva mediante un efecto de diferenciación y la reducción de costos por efecto de la especialización.

Otros elementos para el marco de un análisis estratégico serían:

- El ciclo vital del servicio que ayuda a una empresa de servicios a identificar los criterios de competitividad y las estrategias apropiadas durante sus fases de juventud, madurez y declive.

- El espectro del servicio al cliente que ayuda a una empresa de servicios a desarrollar su atención al mercado al definir qué es la organización, a quién atiende y los atributos de sus clientes o consumidores.

- La creación de valor en el servicio que ayuda a una empresa del sector a centrarse en la prestación del servicio en cualquier punto del espectro.

- La cadena de valor del servicio, que ayuda a una empresa de servicios a determinar como procurarse los recursos que necesita para poner en práctica las estrategias que haya adoptado para competir.

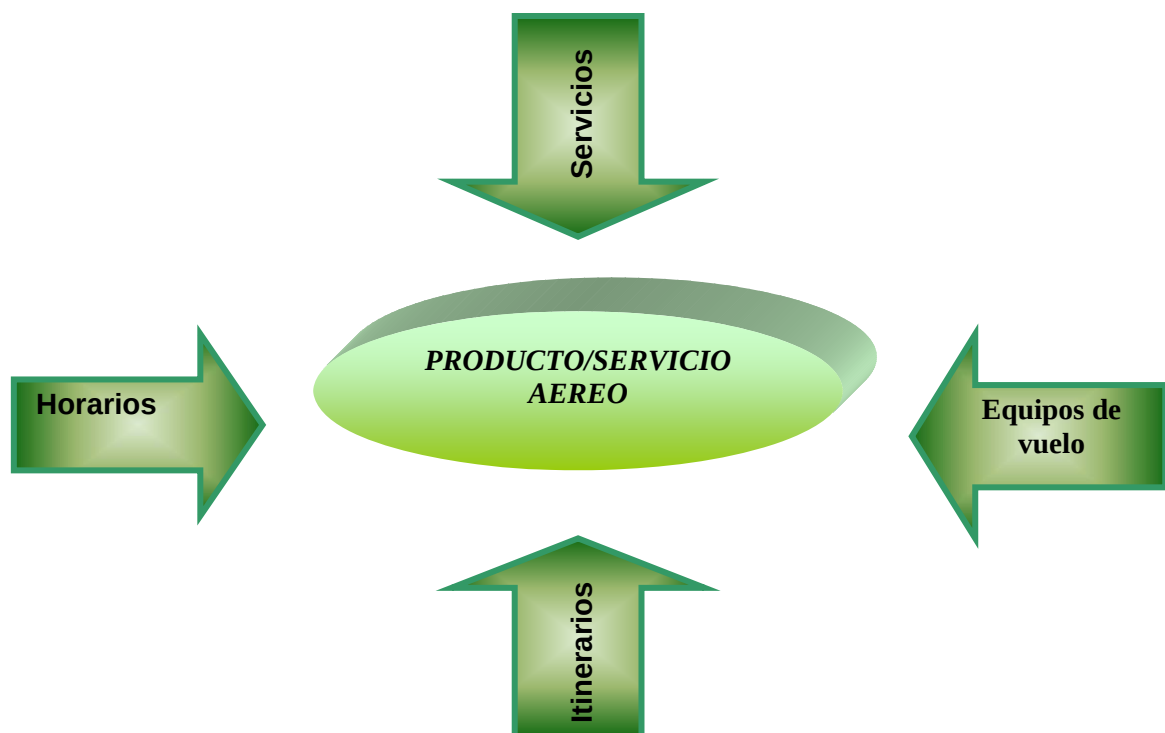
Solamente una buena conjunción de los factores anteriormente mencionados permite alcanzar una posición realmente competitiva.

A medida que el entorno nacional presiona a las empresas para innovar e invertir, estas ganan ventajas competitivas e incluso logran mejorarlas con el tiempo.

Recomendaciones para desarrollar un producto competitivo

El desarrollo de un producto para las compañías de transporte aéreo consiste en crear diferencias en la calidad con el objeto de perfilar los propios productos frente a aquellos de la competencia, logrando así canalizar la demanda. Si bien las empresas están atravesando un período de reacomodaciones, entendiéndose por esto privatizaciones, cambio de dueños, a mediano plazo necesitarán rever sus estrategias de competitividad mediante un producto/servicio acorde con las necesidades de la demanda; no será bueno la persistencia de competir solo con la baja de tarifas. Una vez que el cliente se acostumbre a los precios bajos, comenzará a pedir nuevos servicios. Por lo tanto, desde el presente trabajo se sugiere la posibilidad de armar un producto competitivo, más allá de la tarifa. Este concepto se sustenta en función de encuestas realizadas a los pasajeros, donde los factores seguridad, puntualidad, servicios de a bordo, fueron los más valorados por los mismos.

Gráfico 1: Parámetros para un servicio competitivo



Fuente: Elaboración propia

La calidad, en su concepción más amplia, debe abarcar las múltiples alternativas componentes de la prestación a los efectos de estimular a las ventas. El cliente situado en el epicentro de las "operaciones" de las empresas, pretende un nivel elevado de satisfacción por lo que las compañías aéreas de aviación deben hacer un doble esfuerzo, por un lado tienen que vigilar los costos por lo que los márgenes de utilidad son cada vez más estrechos; y por otro lado los clientes quieren los precios más bajos, horarios convenientes para viajar y mejores destinos en un ambiente libre de problemas. Sin embargo, las empresas y directivos corren serios peligros cuando se centran casi exclusivamente en el pequeño mundo de su empresa y se despreocupan por completo de cuanto acontece en su exterior.

Un producto que objetivamente es idéntico al de la competencia se convierte en uno bien diferenciado a través de distintas formas como por ejemplo, el transporte en diferentes clases, la utilización de equipos de vuelos más veloces y espaciosos, así como también los servicios adicionales.

Los cuatro parámetros tendientes a mejorar la competitividad se presentan en el Gráfico 1. Al funcionar de manera interrelacionada pueden dar lugar a un servicio altamente competitivo.

Asimismo, cada uno de estos parámetros posee una serie de características que es importante considerar al momento buscar las mejores combinaciones e interacciones entre ellos para generar ventajas competitivas. A continuación se presentan las características de cada parámetro.

Horarios

Es el registro de todos los servicios de vuelos regulares que ofrece una compañía. La forma en que se confecciona un horario es un factor importante en la competencia interna. Las características son:

- * Horario de arribo y salidas
- * Frecuencia y equipo de vuelo
- * Número y tipo de escalas
- * Conexiones

Itinerarios

Es la formación de la red de vuelos. La calidad de la ruta depende de que sea servida non stop, con escalas o con trasbordo. Es de singular importancia adecuar:

- * Itinerario

- * La densidad de trayectos
- * Frecuencia
- * Capacidad
- * Alcance
- * Comodidad

Equipo de vuelo

El equipo utilizado incide de manera directa en la calidad de la prestación que ofrece una compañía aérea. Se logra a través de propiedades como:

- * Velocidad
- * Capacidad
- * Alcance
- * Comodidad

Servicios

Está definido como la atención al pasajero antes, durante y después del vuelo.

El ser antes comprende:

- * Información general
- * Emisión de pasajes
- * Reservas, despacho de equipaje

El servicio de abordaje comprende:

- * Alimentación
- * Lectura
- * Atención al pasajero durante el vuelo

Los servicios después del vuelo comprenden la posibilidad de brindar al pasajero otros servicios adicionales como, por ejemplo:

- * Alquiler de autos
- * Reserva de alojamiento
- * Transfer
- * Conexiones con vuelos de otras compañías

¿Por qué las cinco fuerzas para generar ventajas competitivas?

Para poder subsistir en un mercado competitivo, las empresas deben necesariamente, superar a sus competidores y, para ello, necesitan crear y consolidar ventajas competitivas sostenibles. Ser competitivos implica crear, permanentemente, barreras frente a los competidores, buscando que esa competitividad debe estar sustentada por un adecuado, coherente, continuado y sistemático esfuerzo planificado de la empresa a medio y a largo plazo. Según se ha establecido anteriormente, la afirmación planteada solo queda en una expresión de deseo por parte de los gerentes, excusándose en la coyuntura como el principal impedimento de la planificación.

En el caso particular de las empresas aéreas, estas han considerado que las barreras a la entrada de nuevas compañías son bajas, dado que sostienen que es posible el ingreso de una empresa ya constituida, a la que solo le faltaría solicitar el tramo de Neuquén a Buenos Aires. Por esto se plantea la necesidad de crear ventajas competitivas sostenibles, que funcionen como verdaderas barreras altas al ingreso de nuevos competidores.

Es cierto que en el contexto actual, las empresas -a la que no escapan las de aviación comercial- pueden encontrarse en cierto momento con una situación que presenta claramente una ventaja competitiva que le permite superar momentáneamente a sus competidores. Sin embargo, las únicas ventajas competitivas que pueden sostenerse a lo largo del tiempo son las que se crean como resultado de un esfuerzo consciente y debidamente planificado. Así, la empresa podrá crear condiciones externas e internas que le permitan elevar los niveles de preferencia hacia sus productos o servicios; o elevar barreras que impidan que sus posiciones de mercado sean erosionadas por sus competidores.

Para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que también sea sostenible, es decir que la empresa pueda mantenerla durante cierto tiempo. Para ello, la ventaja detectada e identificada debe responder a dos criterios:

- * Debe tener su origen en una fortaleza o punto fuerte de la empresa; no en un evento coyuntural pasajero. A tal efecto se propuso la creación de un servicio competitivo basado en cuatro parámetros diferentes, los cuales son controlados por la propia empresa.

- * Debe poseer características tales que sea difícil que la competencia las copie a corto plazo.

Reactualización constante de las ventajas competitivas

En los mercados nada es estático. Todos los mercados y sus segmentos viven en un continuo proceso de transformación, lo que implica que pueden cambiar las condiciones que en un determinado momento, permitieron a una empresa generar una ventaja competitiva. Si esto sucede y sucede con mucha frecuencia, la empresa pierde su posición de privilegio. Estos procesos están siendo vividos actualmente por las empresas aéreas en estudio, que como bien se dijo anteriormente, están sufriendo cambios de gerencias, nuevos dueños, etc.

Además, la ventaja competitiva desarrollada por una empresa puede ser copiada o superada por un competidor, lo que conduce a las mismas a una pérdida de la ventaja competitiva inicial. Un claro ejemplo de lo señalado es una relativamente reciente rebaja tarifaria en Argentina practicada por una empresa y que fue inmediatamente copiada por otros. Cabe preguntarse ¿Cuánto más podrán bajar las tarifas?

En el caso de las empresas aéreas que operaban en Neuquén al realizarse este estudio, se observa que simplemente han imitado servicios, sin diferenciación ni ventaja competitiva alguna. Sólo se cambiaron los nombres de los servicios post aéreos, pero en esencia son los mismos que presta una compañía que la otra.

De esta realidad de los mercados surge la necesidad de que las empresas deban mantenerse en un continuo proceso de reactualización de las ventajas competitivas que hayan podido crear o consolidar. Esto puede entenderse que al mismo tiempo que la empresa explota a su favor una determinada ventaja competitiva, debe aprovechar la posición de privilegio que esta le da para desarrollar nuevas y más ventajas perfeccionadas.

Orientación general de la búsqueda de Ventajas Competitivas

Una primera forma de generar ventajas competitivas con el fin de alcanzar una posición de primacía en el mercado es actuando en los sistemas, procesos y enfoques de gestión que caracterizan al sector en el que opera la organización, y en las condiciones en las que se producen, dentro del área, las relaciones empresa-mercado.

Estas son las que se conocen como ventajas externas o ventajas del sistema de negocio. Con el fin de generar ventajas para la empresa, se puede actuar en aspectos tales como:

- * Nuevas necesidades detectadas en los consumidores o clientes
- * Surgimiento de nuevos segmentos del mercado
- * Surgimiento de nuevas actividades de negocios
- * Aplicación de nuevas tecnologías

- * Cambios en los hábitos de compra del consumidor
- * Tendencias sociales y económicas de la población
- * Nuevas estructuras y posiciones competitivas
- * Debilidades de los competidores

¿Cómo aplicar del modelo de Michael Porter para analizar las fuerzas competitivas?

Es importante que los empresarios y directivos de las empresas aéreas, dispongan de un instrumento que les permita dirigir, de forma más precisa y no intuitivamente como se mencionara en el problema gerencial, sus esfuerzos de búsqueda de ventajas competitivas; como así también dotar a la empresa de las bases que requiere para desarrollar las estrategias con las que explotará esas ventajas.

Es conveniente recordar que el Modelo de Porter no fue diseñado para analizar de entrada la situación de las empresas en forma individual, sino las de los sectores en los que estas actúan. Sin embargo, es obvio que una vez analizado el sector, las empresas podrán determinar cuál es su situación dentro de él.

Ahora, para los fines de guiar a los empresarios de las compañías aéreas, éstos no solo deberán determinar la forma en que esas cinco fuerzas inciden en su área de negocio, sino también como actuar en ese contexto. A continuación se presenta en la Tabla 1 la definición de cada una de las cinco fuerzas que ayudará a determinar la forma en que forma puede utilizar, a su favor, las cinco fuerzas que determinan la estructura del sector y, en especial, cómo generar ventajas competitivas sostenibles, basándose en las definiciones realizadas dentro del marco conceptual del presente trabajo.

Tabla 1: Definición de cada una de las cinco fuerzas según recomendaciones propuestas

<u>FUERZAS</u>	<u>CARACTERISTICAS</u>
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	Determina si en el sector los compradores tienen mayor poder de decisión que los vendedores que actúan en él.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Determina si, por el contrario, en el sector los proveedores son quienes determinan las “reglas de juego”.
AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES	Se refiere a la menor o mayor facilidad que tienen otras empresas, externas al sector, para ingresar en él.
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Plantea la mayor o menor posibilidad de que un producto o servicio nuevo, sustituya al que ofrece la empresa.
NIVEL DE RIVALIDAD DEL SECTOR	Está determinado por el tipo de competencia que llevan a cabo las empresas que participan en el sector

Una vez definidas cada una de estas fuerzas, el objetivo básico de las empresas deberá ser invertir el efecto de las mismas cuando inciden negativamente en las empresas, y consolidar y/o potenciar las fuerzas que inciden positivamente en las empresas.

Para proceder al análisis del sector siguiendo el Modelo de Porter, es necesario aislar y evaluar por separado los factores que determinan el nivel o la influencia que tiene cada una de las cinco fuerzas que influyen en el sector.

Este análisis debe realizarse centrándose en los factores determinantes. Es decir, los elementos que causan la aparición y/o el nivel de impacto que alcanzan las cinco fuerzas en el sector.

A continuación se plantean las posibles estrategias a seguir en relación con las cinco fuerzas del modelo:

1.- Reducir el poder de negociación de los compradores

Al disminuir las presiones y exigencias que pudiesen hacer los clientes a la empresa, la organización mejora su posición y las posibilidades de gestionar a su favor la relación empresa-mercado. Para ello, mediante una encuesta se estudiaron las necesidades.

2. Reducir el poder de negociación de los proveedores

De esta forma la empresa puede obtener insumos a más bajo precio y/o en mejores condiciones, con lo que mejora su posición en costos en el sector.

3. Levantar barreras para evitar o hacer más difícil el ingreso de nuevos competidores

La empresa, si lo logra, puede mantener alejadas del sector empresas que podrían poner en peligro su participación en el mercado. Esto es importante tener en cuenta, a partir de la opinión de los gerentes, quienes opinan que las barreras de entrada de nuevos competidores es baja.

4. Levantar barreras para evitar el ingreso de productos sustitutos

La incursión de un producto sustituto podría, incluso, hacer desaparecer la empresa u obligarla a realizar medidas de defensa posiblemente muy costosas.

5. Mantener bajo el nivel de rivalidad

El propósito es evitar que se desaten actitudes sumamente peligrosas “competencia de muerte”, guerra de precios y acciones similares. Esto debe tomarse como una señal de alerta cuando se utiliza la disminución en las tarifas como herramienta competitiva.

Para utilizar el Modelo de Porter en la búsqueda de ventajas competitivas, la empresa puede seguir un proceso de tres pasos:

- 1) Determinar cuál es la situación de mercado en las cinco fuerzas que determinan su estructura.
- 2) Determinar cuáles son los factores claves que están provocando esa situación.
- 3) Determinar la forma para poder invertir o consolidar –según sea el caso- a favor de la empresa.

Todo esto ayudará a las empresas a lograr ventajas que la coloquen en situación privilegiada respecto a sus competidores actuales o futuros.

COMO GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS UTILIZANDO EL MODELO DE LOS SECTORES DE PORTER

Este esquema de trabajo se basa en el proceso de tres pasos que ya han sido planteados anteriormente, es decir:

- 1.- Determinar cuál es la situación del sector en el que operan la empresas aéreas.
- 2.- Determinar cuáles son los factores determinantes que están provocando esa situación.
- 3.- Determinar de qué forma se podrían generar ventajas competitivas invirtiendo o consolidando, a favor de las empresas aéreas, según sea el caso, las situaciones existentes.

En realidad se trata de determinar cuáles son los puntos fuertes de la empresa con el fin de aprovecharlos. La indagación acerca de la rivalidad existente entre los competidores actuales del sector ha podido demostrar que en realidad no hay una clara estrategia de cómo diferenciarse entre ellas.

Esta afirmación se justifica que a partir de la baja en las tarifas de una de las compañías, las demás siguieran la misma estrategia, más allá de que se pueda establecer que el cliente del transporte aéreo presenta una sensibilidad con respecto al precio.

Es necesario conocer que las necesidades de los clientes cambian, surgen nuevos segmentos de mercados, cambian los hábitos de los clientes, pero esto solo puede lograrse mediante una segmentación del mercado, de lo contrario el cliente no percibe diferencia entre un servicio u otro.

La experiencia ha demostrado, que muchas veces, emprender una guerra contra la competencia es la mejor manera de que todos terminen perdiendo; es importante que las empresas cooperen para crear y promover un mercado más amplio y competir en el momento de querer tomar una parte de ese mercado.

La caracterización del mix de marketing de las empresas, mediante el análisis de su producto, su distribución, su logística y su nivel de precios ha demostrado que prácticamente

entre las empresas no existe lo que se conoce como valor agregado, concepto clave para comprender quién tiene el poder en la prestación del servicio. Esto puede verse claramente expresado a través del análisis de las encuestas a los pasajeros, ya que los mismos valoran servicios similares entre una y otra empresa.

Otro factor que debe aparecer en escena es construir la lealtad de los clientes a través de una relación a largo plazo. Esta relación es sumamente importante porque da a la empresa un mayor valor agregado y muchas veces es la clave del éxito (Ed. Díaz de Santos 1996). Esta estrategia también ayudaría a crear barreras altas que impidan el ingreso de nuevos competidores, lo cual es vislumbrado como una probabilidad cierta por los gerentes de las empresas entrevistadas, afirmando que esto sería posible mediante el ingreso de otras empresas ya consolidadas en el mercado del transporte aéreo.

Crear un producto competitivo por parte de las empresas, significa reconocer cuales son las necesidades más importantes, que según las detectadas mediante las encuestas realizadas a los pasajeros que hacen uso del transporte aéreo, demostraron ser la puntualidad y la seguridad lo que se logra a través de dotar a la empresa con el equipo de vuelo apropiado y en condiciones para poder satisfacer estas necesidades que para el pasajero son básicas.

Reconocer cuáles son las fortalezas de la empresa significa poder construir una ventaja que por sobre todo sea sostenible en el tiempo y que por sobre todo le sea difícil a la competencia poder copiar. Esta posición de privilegio le permitirá a la empresa desarrollar ventajas cada vez más perfeccionadas.

El conocimiento del entorno debe llevar a la empresa a responder de manera rápida al mercado en el cual está actuando, especialmente teniendo en cuenta que los cambios que se producen actualmente tienen la característica de ser rápidos y a los cuales la empresa deberá actuar en forma inmediata a fin de no correr el riesgo de ser reemplazada por competidores que saben actuar con mayor rapidez.

Es importante elevar los niveles de eficiencia en la capacidad de dirección y organización, ya que de esta manera se logrará una mejor gestión de los recursos, por lo que la intuición y el manejo familiar ya no serían válidos, más aún si la empresa se propone buscar ventajas competitivas basadas en la diferenciación.

Si bien el tema precio en el transporte aéreo es un factor importante para atraer a aquellos segmentos que son sensibles al mismo, éste no debe ser tomado como la única herramienta diferenciadora a seguir dado que a largo plazo solo se lograría afectar la rentabilidad del sector.

Si la empresa logra determinar una clara segmentación de sus mercados podrá ir en búsqueda de ventajas para cada segmento con un valor agregado apropiado a cada uno y que los clientes lo perciban como tal.

Como recomendación final se puede decir que la situación ideal es que la empresa desarrolle o consolide sus ventajas competitivas a partir de sus puntos fuertes, no de situaciones coyunturales externas, ya que estas son las ventajas que tienen mayores probabilidades de mantenerse a medio y largo plazo; es decir, de convertirse en ventajas competitivas sostenibles.

CONCLUSIÓN

La idea inicial que originó este trabajo fue lograr una aproximación a la realidad competitiva del sector del transporte aéreo en la ciudad de Neuquén. Algunas de las conclusiones a las que se ha arribado retoman las diferentes aproximaciones efectuadas a partir de la definición del problema, así como algunas recomendaciones específicas vinculadas a los hallazgos encontrados.

Mediante la utilización de un diseño de tipo exploratorio, se llegó a una descripción de la situación imperante en el sector del transporte aéreo, lo que deja constancia de la posibilidad de seguir avanzando en la investigación con la utilización de un método más exhaustivo con el fin de profundizar la situación del sector con respecto al conocimiento del poder de las Fuerzas Competitivas que para este caso de estudio se propuso para el sector mencionado. El uso de este modelo pretendió brindar instrumentos de análisis relacionados con la búsqueda de ventajas competitivas centradas en los competidores, estudiando y observando la empresa y la competencia desde la óptica del mercado.

El por qué del planteamiento de las Fuerzas Competitivas del modelo de Porter se tomó como base para que las empresas puedan crear barreras lo suficientemente fuertes como para superar a sus competidores mediante una planificación a medio y largo plazo.

Del resultado de las entrevistas con los gerentes, se puede concluir que esto ha quedado como una simple expresión de deseo, ya que la realidad indicó que no hay una planificación sistematizada al respecto. Conocer a los competidores del sector para tratar de imitarlo constantemente no es una estrategia válida a largo plazo.

También es importante destacar que las barreras que efectivamente la empresa debe levantar a los efectos de crear verdaderas barreras que impidan el ingreso de nuevos competidores y que, en definitiva, producen los resultados esperados a largo plazo, son la valorización de sus recursos humanos, potenciando sus capacidades a través de la capacitación constante y como parte activa de la empresa, sus relaciones con el cliente, a los

efectos de conocer cuáles son sus necesidades y por sobre todo logrando la fidelización del mismo, teniendo en cuenta que es más fácil mantener a un cliente que buscar nuevos clientes. Para esto la empresa debe conocer quién es su cliente y acordar que a partir de necesidades diferentes, las cuales fueron planteadas a través de las encuestas, se puede lograr una variedad de servicio que abarque desde tarifas bajas a servicios VIP. Por último, el poder de sus redes utilizarlos para llegar mejor a ese mercado, haciendo una severa selección de sus canales de distribución, los que deben comprometerse con un servicio de calidad, en especial atención a las agencias de viajes, principales distribuidoras de las empresas aéreas.

Para finalizar, sería importante recordar que el esquema de trabajo para la búsqueda de ventajas competitivas utilizando el modelo de Porter no sólo radica en determinar únicamente la forma en que esas cinco fuerzas inciden en su área de negocio sino fundamentalmente de que forma poder utilizarlas a su favor para generar ventajas competitivas sostenibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Editorial Díaz de Santos

1996 *Guía de la gestión de la pequeña empresa. Gestión de la calidad total.* México

Lambin, Jean J.

1996 *Marketing estratégico.* McGraw Hill, Madrid

Porter, Michael

1999 *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia.* Editorial C.E.C.S.A., México

Settembrino, Hugo; Díez, Mauricio; Mayoral, Luisa; Rébora, Alfredo

1995 *Innovación, productividad y globalización.* Editorial CEAE, Buenos Aires

Shaw, John

1991 *Gestión de servicios.* Editorial Días de Santos, México

Recibido el 15 de noviembre de 2002

Correcciones recibidas el 10 de marzo de 2003

Aceptado el 18 de marzo de 2003

Arbitrado anónimamente