Capítulo 3

Conocimiento del negocio y tendencias

Mauro Franco

Objetivos del capítulo

El objetivo de este apartado es que comprendamos la importancia de entender el contexto de la organización para cualquier definición estratégica futura. Cómo la organización se inserta en su sector o negocio, y su manera de abordarlo va a definir en buena medida la probabilidad de éxito de sus objetivos. Para esto es necesario que la organización, y en este caso, los alumnos entendidos como consultores, comprendamos el contexto para poder por ejemplo, identificar oportunidades y amenazas del mismo.

Comprender el negocio significa no sólo entender su contexto inmediato, sino también el contexto mediato y también la evolución que se espera de él.

Habilidades requeridas por el alumno

En esta instancia esperamos que los alumnos puedan contextualizarse en la realidad de la empresa. Que puedan desarrollar sentido crítico sobre la veracidad de la información con la que cuentan y que tengan la capacidad de analizarla para poder extraer afirmaciones contundentes y precisas sobre las variables que van a afectar el negocio particular de la empresa a analizar. Esto implica poder ir desde lo general a lo particular sin perder de vista el foco y por otro lado poder seleccionar de toda la información disponible que van a encontrar en el ecosistema digital la que realmente es relevante al caso de estudio.

Ya metidos dentro de lo que es el trabajo en sí, el primer paso es contextualizar a la organización, de manera que podamos comenzar a comprender el marco referencial sobre el cual vamos a trabajar durante todo el transcurso de la experiencia.

Varios conceptos son importantes a la hora de enmarcar a la organización en un contexto en el cual se desarrolla. Como bien sugiere el Esquema Integral de Marketing, la realidad interna de la empresa es un condicionante para las estrategias futuras porque pone límites a

los objetivos, alcance, recursos de los que manejan la organización hacia un futuro, pero igualmente importante, y si pensamos en organizaciones orientadas al mercado quizás en mayor medida, es el análisis del entorno para poder elaborar estrategias y para poder realizar diagnósticos mejor orientados.

Analizar el entorno implica conocer el sector donde la empresa opera, sus particularidades, los jugadores más importantes, su historia, el tamaño, etc. También se trata de entender los cambios que ocurrieron respecto a conductas o comportamientos de los consumidores y las tendencias que puedan impactar en el negocio.

La metodología de investigación en este apartado es predominantemente de búsqueda de información secundaria, sobre todo en Internet, aunque a veces también es pertinente, en el caso de que esté al alcance, tener alguna entrevista formal o conversación informal con personas que estén operando en el sector que estamos comenzando analizar, como así también la información que nos brindan los propios "clientes". Con respecto a la información que nos pueden proporcionar estos actores tenemos que tener en cuenta, y sobre todo en el caso del propio cliente, que su visión del negocio puede estar sesgada perdiendo un poco de objetividad.

Muchos son los casos en los cuales los empresarios tienen una visión muy optimista de su posición en el mercado. Pocas veces hemos escuchado la frase: "la competencia tiene mejor producto que el nuestro". Eso no implica afirmar que los empresarios no saben, al contrario, tienen una visión muy optimista de su posición debido a una asimetría de información y a una percepción selectiva, pero la información que puedan proporcionar en esta etapa es de mucha relevancia para el análisis.

Es importante tener en cuenta que debemos analizar la información que encontremos en los buscadores para clasificarla y poder elegir la que realmente es relevante. Y en este caso la relevancia la define el impacto sobre la operatoria de la organización bajo estudio. Más adelante en este capítulo mostraremos más ejemplos de esto.

Entendida su importancia, los tres aspectos claves que debemos abordar en esta instancia entonces serían:

- ✓ El sector
- ✓ La definición del negocio
- ✓ Las tendencias

Ubicación del tema

Es importante ubicar el tema en el esquema integral de la materia. Como dijimos vamos a ver en este capítulo cómo comprendemos el negocio en el cual trabaja nuestra empresa y organización. Para ello vamos a utilizar distintas herramientas de investigación que se encuentran dentro de lo que llamamos ¨Inteligencia de Marketing¨.

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I.
Facultad de Ciencias Económicas
UNLP

El sector (negocio)

Cuando hablamos de sector nos referimos a dimensionar la industria, desde lo global a lo particular, y dependiendo qué tipo de industria es, podemos ver información como:

- ✓ Volumen operado (en cantidad y en pesos) según tipo de actividad.
- ✓ Cantidad de jugadores
- ✓ Jugadores más importantes
- ✓ Jugadores que marcan tendencia
- ✓ Pioneros del mercado
- ✓ Evolución del mercado
- ✓ Mercados de usos
- ✓ Tipos de consumidores identificables a gran escala
- ✓ Marco legal
- ✓ Tecnología disponible
- ✓ Ciclo de vida del mercado
- ✓ Indicadores socio demográficos relevantes
- ✓ Propensión al gasto
- ✓ Diferencias por continentes, regiones, países, provincias, municipios.
- ✓ Barreras de entrada
- ✓ Barreras de salida

- ✓ Configuración del mercado (monopolios, oligopolios, mercados de competencia perfecta).
- ✓ Nivel de rivalidad entre los jugadores

La búsqueda de información secundaria, como dijimos hoy mayoritariamente por Internet, debe contemplar al menos, y como guía también para comenzar:

- ✓ Páginas oficiales de Estados u ONG relacionadas con el mercado.
- ✓ Páginas de índices oficiales (como el INDEC en Argentina).
- ✓ Páginas de los Ministerios relacionados (en el caso del HS, el Ministerio de Salud por ejemplo).
- ✓ Información de cámaras de comercio e industria.
- ✓ Blogs de consumidores
- ✓ Trabajos previos sobre el mercado o categoría que puedan circular por la red, siempre teniendo en cuenta la posibilidad de chequear la fuente.
- ✓ Páginas de internet de los jugadores involucrados (competidores, proveedores, aliados).

En el caso que trabajamos en este libro, el Hospital Español, se encontró alguna información que era útil tener antes de comenzar a trabajar sobre el sector, a saber:

- ✓ El mercado de salud estaba en continuo crecimiento.
- ✓ Crecimiento de la esperanza de vida, llegando a un promedio de 70 años en la actualidad.
- ✓ Aumento del gasto promedio en salud como porcentaje del PBI a nivel mundial, pasando de 8.2% a 9,2%.
- ✓ Cantidad de médicos por habitante (32,1 cada 1000).
- ✓ Cantidad de enfermeros por habitante (3,8 cada 1000).
- ✓ Índice de mortalidad infantil

Esta información se presentó de la siguiente manera:

Características del Mercado de Salud

- Se encuentra en permanente **crecimiento**

- Esperanza de vida cada vez **más alta** (promedio 70 años)

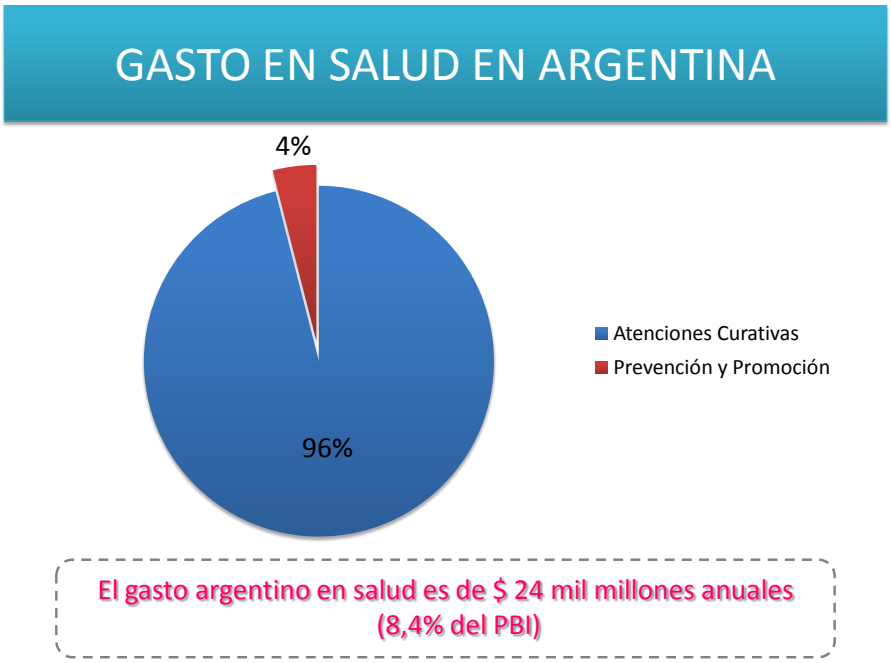
- **A nivel mundial**: el gasto total en salud como porcentaje del PBI creció de un **8,2%** a un **9,2%**

- Los gastos del **gobierno** como porcentaje del gasto total **aumentaron**, pero el gasto **privado disminuyó**

- El gasto público en la Región de **América Latina** representa poco más de **30 %** de su PBI en el 2014

- **Argentina** y Brasil lideran el gasto público continental **con tasas por encima de 40% de su PBI**

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Notemos que cuando comencemos la búsqueda de información secundaria vamos a encontrar innumerable cantidad de datos y páginas con información, pero queda en nosotros analizar esa información, clasificarla y redactarla para que podamos contar con sentencias firmes y concisas que realmente sean relevantes al trabajo que estamos realizando.

De nada nos serviría por ejemplo en el caso del Hospital Español, enmarcado en la ciudad de La Plata, la cantidad de médicos activos que tiene la localidad de Quilmes, o cuantas camas hay en Lomas de Zamora. Que sea información relacionada con el rubro no quiere decir que sea relevante al análisis. Sí habría sido relevante si hubiésemos estado analizando el Policlínico San Martín, porque éste funciona como centro interzonal general de agudos, por lo que las camas disponibles en las zonas aledañas tienen incidencia en la actividad de éste.

Podemos ver también por otro lado, que la afirmación de un “alto índice de mortalidad infantil” sin ningún sustento no nos dice mucho sobre el tema en particular, y tampoco nos

orienta por comparativa a tener un rumbo hacia donde debería ir. En este caso, hubiese sido más claro y relevante, además de incluir el índice de mortalidad infantil en números, también la comparativa con los países de la región, si es que la información estaba disponible.

Otra información que hubiese sido relevante en este caso por ejemplo podría haber sido la cantidad de personas que requieren un servicio de diagnóstico por imágenes cuál es la práctica más consultada o realizada, cuál la menor, edades de uso, y más.

En el año 2013 trabajamos con WAGON, un modelo de negocio distinto para la ciudad y en auge en el mundo que comprendía la realización de compras de artículos desde el automóvil, sin necesidad de bajarse. Se comercializaban artículos como bebidas con y sin alcohol, snacks, golosinas y algunos artículos básicos de almacén. Este modelo de negocio nuevo planteó la necesidad de indagar no sólo en un sector, sino en varios para poder recabar información relevante, por lo cual los alumnos-consultores comenzaron indagando por el sector de supermercados, luego sector bebidas, y también surgió información de otros negocios móviles para dimensionar un poco sobre lo que estábamos hablando. Así encontramos:

- ✓ Propensión al gasto a bebidas alcohólicas
- ✓ Informes de frecuencia de consumo de productos de almacén que detallaba cuáles eran los productos que menos se planificaban y por ende se compraban periódicamente.
- ✓ Edades promedio de las personas que buscan comprar artículos para la realización de eventos sociales.

Es importante entender que la búsqueda de información en este apartado debe estar conducida por la relevancia estratégica que puede aportar esa información al desarrollo futuro de la organización. Hoy en día, Internet nos provee de innumerable cantidad de datos en milésimas de segundo, con lo cual, el mayor desafío que tenemos es que debemos identificar información de calidad (certera) y relevante (con incidencia sobre nuestro negocio). Y por último poder tener la mayor capacidad de síntesis para lograr en algunos pocos enunciados ser concreto sobre la información que queremos mostrar.

El negocio (definición de/entendimiento de)

Antes de comenzar con este apartado, cabe la aclaración en este tema una diferencia de terminología que podemos encontrar en la bibliografía. Podemos encontrar en algunos autores que utilizan el término negocio para referirse a la misión de la empresa, haciendo clara alusión a la razón de ser de una organización, concepto que vemos casi a diario a la par del concepto de visión. Ambos conceptos serán explicados en el capítulo siguiente.

A la acepción de negocio que nos estamos refiriendo en este capítulo, o mejor dicho, a su entendimiento, es en términos de Wilensky (2006, 47-48) “entender el por qué del consumo”.

Más allá de comprender el escenario donde está inmersa la organización, tenemos que entender también cuál es el objetivo de la misma dentro de ese escenario. Y para eso debemos intentar definir (si es que la organización no lo tiene definido) el negocio de la misma.

"Una empresa orientada a las ventas define su negocio en términos de los bienes y servicios. Una empresa orientada al mercado define su negocio en términos de los beneficios que los clientes buscan" (Lamb, Hair, Mc Daniel, 2011)

Dicho esto, la definición del negocio implica mucho más que la redacción de un enunciado. Involucra el presente y el futuro de la organización, y puede tener consecuencias negativas en el caso de no estar bien enfocado.

La definición del negocio, además, es la que va a determinar por ejemplo, los competidores directos de la organización. Este será un tema desarrollado en el capítulo 6 de la presente obra, pero a modo de ejemplo, si nos centramos en el negocio del Entretenimiento, podemos encontrar que serán competidores directos McDonalds y un cine, en tanto y en cuanto una persona que tiene pensado salir a entretenerse con su sobrino, puede ir a ver una película o comer una cajita feliz con el mismo presupuesto.

Definir el negocio entonces va a ser una actividad de suma importancia estratégica, porque puede ser definitoria del futuro de la organización, y debe contemplar los beneficios que aporta y los consumidores a los cuales se dirige. Definir el negocio desde el producto y no desde el beneficio, puede traer aparejadas complicaciones.

Si una cervecería define su negocio como mera proveedora de cerveza, puede tener problemas en el futuro. Debería por lo menos, sin profundizar mucho en el tema, trabajar en el negocio de las experiencias entre amigos.

En el caso de WAGON, la definición del negocio trajo aparejados varios debates al ser un negocio innovador y no conocido. La definición del negocio comenzó por el lado del producto, entonces se planteaba la creación de un nuevo supermercado con otra tecnología de paso. Luego transitamos una variable muy importante a comunicar del negocio que era el tiempo de espera y tendimos a pensar en "solución rápida" como posible sustento del negocio. Varias propuestas fueron pasando, pero siempre atadas al producto que se estaba ofreciendo y no al beneficio que brindaba al consumidor.

Por suerte se llegó a una definición que tuvo en cuenta la tecnología que se estaba utilizando, pero que también contemplaba el beneficio que estaba generando en el consumidor. La sentencia que confirmaba el negocio de WAGON quedó expresada entonces como: "Negocio que utiliza la metodología Drive Through[1], para solucionar la compra de productos necesarios en la organización de reuniones sociales."

Al utilizar el término Drive Through explicábamos la tecnología de uso del servicio sin necesidad de utilizar muchos más términos o explicaciones extensas sobre el producto, y con la definición de que eran productos necesarios en la organización de reuniones sociales, abarcábamos varios usos de los productos que estaba comercializando la marca, sin tener que extendernos sobre lo mismo.

[1] Drive Through: metodología utilizada donde uno puede adquirir un producto sin bajarse del auto, con o sin asistencia de una persona de atención dependiendo el caso.

Esta definición ayudó además a terminar de definir el producto/servicio que estaba brindando WAGON en su momento, sobre todo a definir el surtido de productos a comercializar, debido a que todavía tenía algunos productos en duda, como pañales por ejemplo, porque alguna madre había consultado por los mismos en el comercio.

También esta definición sirvió de base para entender bien quiénes eran los competidores de la empresa, porque dejaba claro que un almacén común, salvo que sea para una ocasión de impulso no muy planificada, no era competencia para los segmentos de consumidores que quería capturar la empresa.

Otro caso que es representativo del tema, sucedió en el año 2009 cuando trabajamos con Vimox, una empresa que se dedicaba a la colocación de Cámaras con tecnología IP para visualizar a través de una plataforma digital distintas locaciones. En un primer momento, los dueños de la empresa sostenían que su negocio era la comercialización e instalación de cámaras con tecnología IP, pero luego de varios análisis y teniendo en cuenta que para que el negocio tenga relevancia estratégica en su definición, el equipo de trabajo redefinió el negocio de la empresa a: “Visualización remota IP”. Esta definición, centrada en la función y no en el producto, lograba abarcar mucho mejor todos los usos que la tecnología estaba supliendo en el momento. Pero esta definición, cuando retomamos el caso Vimox en 2012, había quedado un tanto desactualizada, porque ponía foco solo en una tecnología.

Con el equipo del 2012 entonces se redefinió el negocio de Vimox a “Integradores de Tecnología para seguridad” que es la definición que hoy tienen en vigencia

Notemos cómo también la definición del negocio, puede ir sufriendo ajustes para no sesgar ni limitar el alcance de la organización.

Las tendencias

Por definición, “Inclinación o disposición natural que una persona tiene hacia una cosa determinada”.

Aplicado a nuestro tema, podemos decir que tendencias son nuevas conductas o comportamientos de las personas que pueden impactar en el negocio que estamos analizando. Tanto positiva, como negativamente.

En este ámbito podemos visualizar dos tipos de tendencias, las de nuestro negocio y las tendencias a nivel general que ocasionalmente pueden impactar en el futuro en el mismo.

Para clarificar un poco, podemos encontrar tendencias globales, como el uso de la tecnología, o la propensión al cuidado del medioambiente, o tendencias particulares para negocios como por ejemplo la tendencia a juntarse con amigos luego del trabajo.

Un tema importante al momento de analizar tendencias, además de su relevancia para el análisis, es la justificación del enunciado con bases más sólidas que una simple conjetura. Uno puede por ejemplo, creer que hay una tendencia de la población a hacer más deporte, porque

uno hace más deporte, pero la realidad es que si nunca hizo deporte, nunca había visto tanta gente en esa situación. Esto infiere que además de tener la sensación, debemos encontrar indicadores tangibles o cuantitativos que así lo demuestren.

Otra cuestión a tener en cuenta es que si bien tenemos que tener en cuenta las tendencias, esto no implica que el 100% de la población actúe en ese sentido. La tendencia está enmarcada para mayorías, y son hábitos que grupos grandes o pequeños y bien definidos de consumidores, antes no realizaban, pero esto no quita que pueda haber grupos de consumidores que no se adapten a la tendencia o, por el contrario, actúen inversamente. Un claro ejemplo de esto sucede en las tendencias en la alimentación. El mundo está transitando en los últimos años un cambio bastante importante en los hábitos alimenticios, con una tendencia a la comida saludable, orgánica, que se entremezcla un poco también con una tendencia a movimientos por el cuidado del planeta y de los animales. Esto hace que surjan nuevas formas de alimentación que hasta hace muy poco no eran de las más populares como el veganismo. Pero en el otro lado de la calle, nos encontramos con un nuevo restaurante en la ciudad de Las Vegas denominado Heart Attack Grill que va totalmente en contrario con esta tendencia y sin embargo, tiene su negocio bien definido y rentable.

Sin ir más lejos, en la ciudad de La Plata, los únicos “restaurantes” que siempre hay que hacer cola para comer son los McDonalds.

Para ejemplificar un poco esto podemos nombrar varios ejemplos sobre este tema. En el marco del caso del Hospital Español, tenemos como tendencia dentro del negocio, la propensión de la gente a consultar en páginas web antes de ir al médico. Esa es una tendencia interna del negocio que bien pudo haberse previsto por una tendencia global de utilización de herramientas digitales.

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Tendencias en el DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES

- ✓ El futuro del diagnóstico por imagen pasa por la búsqueda de la **precisión**, la **comodidad**, la **seguridad** del paciente y la obtención de imágenes terapéuticas que puedan ser utilizadas por el clínico directamente

- ✓ Búsqueda de adquisición de la imagen en **menores tiempos, menores dosis de radiación y de contraste** con el **menor movimiento o desplazamiento del paciente**

- ✓ **Imágenes dinámicas,** que muestran no sólo lo ocurrido en un momento determinado sino también minutos antes o después.

- ✓ Un paso más de las técnicas de imagen es **predecir** y **determinar el efecto del tratamiento**, y realizar **simulaciones de efectos virtuales**.

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

En este caso vemos claramente, cómo en el Hospital Español se reconocieron tendencias a nivel ámbito de salud en general, y luego pasamos a la categoría de Diagnóstico por imágenes en particular. Todas impactan al negocio, pero de manera distinta.

Volviendo al caso de VIMOX en 2012, el equipo de alumnos identificó estas tendencias.

3. TENDENCIAS

HIPERCONECTIVIDAD

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

3. TENDENCIAS

OBSESIÓN POR LA SEGURIDAD

La seguridad se ha convertido en la principal preocupación ciudadana. 85,4% de la población en Argentina lo considera así.
El mercado de videovigilancia y alarmas creció un 31,7% respecto a 2011

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

3. TENDENCIAS

UTILIZACIÓN DE CÁMARAS EN ESPACIOS Y ORGANISMOS PÚBLICOS

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

La primera de ellas, una tendencia general que impacta sobre el negocio en particular y las tres siguientes tendencias que se metían de lleno en el negocio.

Volvemos a notar en este caso, cómo la tendencia no queda en un mero enunciado, sino que se vale de indicadores y magnitudes para cerciorar su veracidad y relevancia.

Ahora bien, habiendo recorrido el sector, la definición del negocio y las tendencias tanto globales como particulares, estamos en condiciones de comenzar a analizar a la empresa en sí, y de esta manera dar paso a las primeras técnicas de obtención de información primaria.

Notemos que transcurrimos varias etapas de análisis que hicieron que entremos de lleno al negocio de nuestro caso. En esta instancia, es de esperar que cuando comencemos a transitar y a obtener los primeros datos de la organización y podamos entablar las primeras conversaciones con los representantes del caso, enseguida tomemos posición sobre cómo debiera actuar la organización teniendo en cuenta los casos exitosos que pudimos identificar en la industria o cuestiones que a la luz de los hechos parezcan casi obvias para el futuro accionar. Aquí es donde debemos volver a ponernos en el rol de consultores y entender que hasta que no veamos la globalidad de lo que está sucediendo, no sólo en contexto, sino con los consumidores, la competencia y con la misma organización, no sería serio ni responsable de nuestra parte proponer ninguna línea de acción.

Referencias

Lamb, Ch. Hair, F. Mc Daniel C. (2007). *Marketing.* México: Thomson.
Lambin, J. (2004). *Marketing Estratégico.* Mexico: Mc Graw Hill.