

4.4. LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

En todo caso, cada uno de los eslabones, en las actividades primarias y en las actividades de apoyo, puede tener una mayor o menor trascendencia según el sector en el que cada unidad de análisis estratégico se esté desarrollando; un eslabón, siempre imprescindible para llevar adelante la actividad, puede ser trascendental o casi irrelevante para el éxito según el sector de que se trate. Debemos seleccionar, de entre los eslabones, sólo los que sean factores clave de éxito para el sector. No es lo mismo fabricar productos de consumo, que bienes durables, o que proporcionar servicios; ni tampoco es lo mismo una actividad de empresa a empresa, que de empresa a consumidor final; en cada caso, los factores clave para alcanzar el éxito serán unos u otros. Repasemos también el entorno estratégico; ¿en qué entorno genérico se desenvuelve la actividad?; en los entornos de volumen los factores clave son diferentes que en los entornos de alta especialización. Preguntémonos con qué criterios deciden la compra los clientes en nuestro sector; se piensa inmediatamente en el precio como el criterio más importante pero, usualmente, no es así, hay otros factores que suelen ser más relevantes; jerarquicemos los criterios de compra de los clientes, asociándolos a la excelencia que demandan en los diferentes eslabones de la cadena de valor del sector, antes de decidir sobre los factores clave para alcanzar el éxito en el sector de actividad.

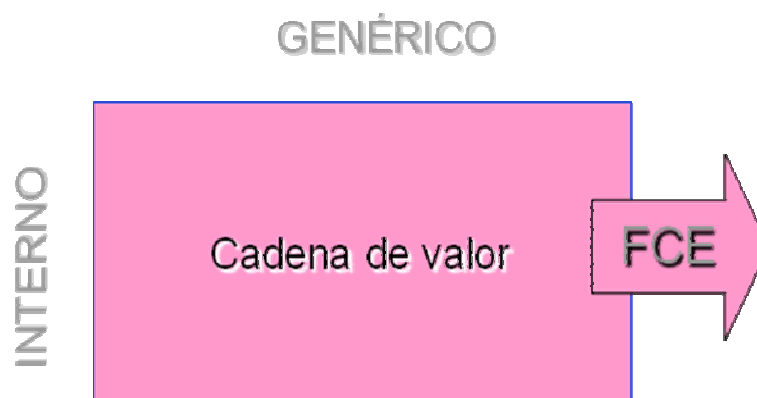


Figura 20 (elaboración propia)

A veces, seleccionar los factores clave de éxito encierra alguna dificultad; se confunde lo que es clave a efectos del éxito en el sector con lo que es importante para llevar adelante la actividad. Todos los eslabones - insisto, todos - son, no sólo importantes, como decíamos más arriba, son más que eso, son imprescindibles para realizar la actividad. No se trata aquí de lo prescindible o imprescindible que resulte determinado

eslabón, se trata de escoger, entre ellos, aquellos en los que un desempeño superior resulta más crítico a efectos de alcanzar el éxito en la actividad.

Recordemos también que el tamaño de las ventajas competitivas de los instalados en el sector es el mismo que el tamaño de las barreras que es necesario superar para acceder al sector: son lo mismo. Si tenemos claro que para entrar al sector hace falta superar ciertas barreras, analizando las causas de esas barreras detectaremos el origen de las ventajas competitivas de los que ya están en el sector, es decir podremos detectar los factores clave de éxito, pues estas ventajas competitivas están construidas sólo sobre ellos.