

## LECTURA NÚMERO 12

### ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA

**Msc. Luis Veguería**

La dimensión interna de la estrategia empresarial, que se concreta a partir del análisis estructural del mercado, no puede, considerarse como una actividad perfectamente separable y aislable del resto del proceso de elaboración de la estrategia.

A medida que vamos conociendo en profundidad nuestro entorno competitivo y las oportunidades y amenazas que provienen de él, es inevitable volver la vista hacia el interior y empezar a tratar de complementar esta visión externa con lo que es, o debería ser, la empresa por dentro. Si, por ejemplo, las características estructurales del mercado ponen de manifiesto la importancia de la diferenciación en él, rápidamente se debe volver la vista hacia dentro para contrastar las posibilidades de alcanzar, con sus recursos, capacidades y habilidades específicas, un nivel adecuado de diferenciación.

En realidad, aunque por calidad en la exposición presentamos el análisis interno y externo como componentes separados del proceso estratégico, en la realidad ambos se realizan simultáneamente, dialécticamente, de forma que ambos se refuerzan y enriquecen mutuamente.

#### **El entorno de la empresa.**

Un aspecto esencial de la estrategia empresarial es la correspondencia entre la situación externa en la que se desenvuelve la empresa, con sus amenazas y oportunidades, y sus características internas, sus fortalezas y debilidades.

Ambas dimensiones, la externa y la interna, no deben considerarse como aspectos separados e independientes, sino que por el contrario, constituyen dos formas de ver una misma realidad y, por tanto, se hallan muy interrelacionados entre sí. La perspectiva externa está condicionada por el conocimiento de las propias capacidades y habilidades específicas que orientan y enfocan la atención a determinados aspectos concretos del entorno que pueden constituir oportunidades o amenazas significativas para el caso concreto de la empresa de la que se trate. Lo que para una empresa es una oportunidad muy clara, para otra puede no serlo tanto en función de sus capacidades, e incluso una amenaza. Análogamente, la determinación de habilidades específicas y diferenciales de la empresa exige una referencia externa: las verdaderas fuentes de ventaja competitiva se basan en algo que la empresa sabe hacer mejor y más eficientemente que sus competidores, es decir, que otras empresas de su entorno, y que es especialmente valorado por los clientes.

La dimensión externa de la estrategia empresarial, es decir, la determinación de oportunidades y amenazas en un entorno exige considerar multitud de factores que operan en el mismo y que pueden dar lugar a la aparición de dichas oportunidades y amenazas y a la intensidad con que se manifiestan.

Entre estos factores podemos destacar los siguientes:

- La tecnología.
- La ecología.
- La economía.
- El mercado.
- La sociedad.
- La política,

#### La tecnología.

En muchos casos es la fuente de oportunidades y amenazas importantes para una empresa. Incluye los descubrimientos científicos, los avances en investigación y desarrollo, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, la automatización, las mejoras en maquinaria y equipo de proceso...

#### La ecología.

La sensibilidad acerca de las limitaciones del entorno y el medio natural ha dado paso a una formidable fuente de oportunidades de negocio, hasta el punto de que están apareciendo importantes mercados nuevos para satisfacer demandas y necesidades que hace solo unos años no existían, así como potenciales amenazas para la empresa que contaminan o no tienen una postura claramente favorable.

### La economía.

Los cambios en la economía mundial, cada vez más acelerados, constituyen una fuente de oportunidades y amenazas para las empresas. La apertura de los mercados y la globalización de los mismos, la aparición de nuevos países con una enorme capacidad competitiva, como los llamados “tigres asiáticos” la creación de bloques comerciales como la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio, el Mercosur, etc, la coordinación y convergencias de las políticas económicas y nacionales, la persistencia de elevadas cifras de desempleo, son sólo algunos ejemplos de fenómenos y tendencias que están operando hoy mismo en la economía y que tienen un impacto, mayor o menor, en el entorno en el que se desenvuelven todas las empresas, desde la gran corporación multinacional hasta la pequeña empresa familiar.

### El mercado.

Entendido como el sector o conjunto de empresas con las que compite la empresa, representa la fuente más inmediata de oportunidades y amenazas, aunque muchas veces la falta de un análisis riguroso sobre el sector y su evolución y una postura miope y complaciente impide detectarlas a tiempo.

### La sociedad.

Los cambios y evoluciones que tienen lugar en la sociedad pueden tener un efecto muy importante, la progresiva incorporación de la mujer al mundo del trabajo en condiciones de igualdad, los movimientos migratorios, la decreciente importancia del ocio en el reparto del tiempo, los cambios de valores, la ruptura de paradigmas.

### La política.

El impacto de la política en el entorno de la empresa es complejo y extenso. Las decisiones de privatización, pueden generar oportunidades y amenazas al desarrollo empresarial. Aspectos tales como las relaciones con los trabajadores, o las decisiones de planeación y directrices de los gobiernos pueden adquirir una gran relevancia para el futuro de la empresa.

Cualquier empresa está sujeta a toda una amplia gama de interrelaciones con su entorno tecnológico, ecológico, económico, social y político. Los procesos de cambio en dicho entorno provocan la creación y destrucción permanente de oportunidades de negocio, por lo que comprender y adelantarse a estos procesos constituyen un elemento esencial para la planificación estratégica.

### **El análisis estructural de mercados.**

El entorno más relevante para las empresas es aquel mercado en el que compiten, el cual hay que definir adecuadamente. Cuando esto se logra se están definiendo prácticamente todas las fuerzas externas que pueden afectar a la empresa.

Michael Porter en la Estrategia Competitiva desarrolla una herramienta esencial para la comprensión de los mercados y su influencia en la evolución de las empresas que en ellos compiten: **el análisis estructural de los mercados.**

El análisis estructural de los mercados, se basa en la idea de que existen una serie de fuerzas que son las que, colectivamente, determinan el tipo, intensidad y características de la lucha competitiva en cada mercado. El análisis tradicional consideraba la rivalidad entre los competidores de un mercado como la fuerza determinante de la competencia en un mercado. Porter definió que las reglas del juego competitivo están fuertemente influenciadas por otros factores además de la rivalidad entre los competidores actuales.

Cuando se toman en consideración distintos mercados o sectores, una de las conclusiones que se ponen de manifiesto de inmediato son las diferencias que existen entre ellos por lo que respecta a la capacidad de generación de beneficios o a la rentabilidad de las empresas que en ellos compiten.

Por ejemplo: ¿Por qué las industrias farmacéuticas o de cosméticos suelen mostrar elevadas tasas de rentabilidad, mientras que las del acero o del papel, por el contrario parecen tener una tendencia consistente de menor rentabilidad?

La razón de ello estriba en la mayor o menor presión competitiva que se da en los distintos sectores: cuanto mayor es el impacto colectivo de las fuerzas que determinan la competencia en un mercado, menor será la capacidad de obtener beneficios elevados de las empresas que compiten en él.

Pero también en un mismo mercado se producen cambios que modifican las capacidades de las empresas que en el compiten de alcanzar mayores o menores beneficios.

Por ejemplo: ¿Cuál es la razón de que el mercado informático, que durante tantos años ha experimentado unas tasas de rentabilidad muy elevadas haya pasado casi de la noche a la mañana a convertirse en una pesadilla para muchas de sus empresas incapaces de contener pérdidas multimillonarias?

Una parte muy importante de la explicación de esta evolución es que los factores que configuran el entorno competitivo de un mercado cambian con el tiempo y estos cambios dan lugar a nuevas reglas de juego a las que las empresas se adaptan mejor o peor. El caso de IBM es espectacular: pasó de una rentabilidad media del capital cercana al 19% en la década de los setenta y parte de los ochenta a unas pérdidas de miles de millones de dólares a finales de los ochenta y una crisis de la que todavía no se ha recuperado.

De esta forma, el análisis estructural como, herramienta se asienta sobre dos ideas fundamentales:

- 1) Los mercados están constituidos por todos aquellos que pueden condicionar de alguna forma las reglas del juego competitivo, y no solo, los competidores directos (como tradicionalmente se ha afirmado por algunos autores).

Por ejemplo: Un entrante potencial en mi mercado que disponga de abundantes recursos y capacidades representa una amenaza que conviene tener en cuenta, de la misma forma que un cliente poderoso decidido a utilizar su posición ventajosa para obtener determinadas condiciones favorables puede tener una influencia decisiva en la configuración de la competencia en el mercado.

Los mercados tienen una estructura que se sustenta en las cinco fuerzas básicas que operan en los mismos determinando las reglas y el tipo de competencia que se dan en dicho mercado. Estas fuerzas, que analizaremos con detalle más adelante son:

- Rivalidad existente entre los competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de aparición de productos (o servicios) sustitutos.
- Poder relativo de negociación de los proveedores o suministradores.
- Poder relativo de negociación de clientes o compradores.

El impacto colectivo de estas cinco fuerzas, actuando conjuntamente, como un sistema, define las características del juego competitivo en un mercado y explica por que en determinados mercados se obtienen rentabilidades mayores que en otros, o por qué algunos mercados están compuestos típicamente por un número elevado de pequeñas empresas mientras que otros lo están por empresas de gran tamaño.

Por otro lado, el análisis estructural nos proporciona una imagen estática de los mercados, una especie de foto fija, que nos permite conocer y entender las reglas del juego competitivo y calibrar las oportunidades y amenazas actualmente existentes y sobre la aparición de nuevas oportunidades y amenazas tienen el paso del tiempo y los cambios asociados al mismo.

¿Por qué es importante para la empresa el conocimiento profundo y exhaustivo de la estructura de su mercado?

Este conocimiento permite a la organización identificar su posicionamiento ideal en el mismo, aquel en el que puede defenderse mejor de la presión competitiva y, en su caso, las posibilidades de influir y orientar las fuerzas competitivas, en beneficio propio.

***Es importante destacar que, puesto que todos los competidores están sometidos al impacto colectivo de las fuerzas competitivas y, por tanto estas son visibles por igual para todos ellos, la clave para***

**encontrar y aprovechar fuentes de ventaja competitiva consistentes y sostenibles estriba en profundizar en el conocimiento de los factores de los que dependen dichas fuerzas.**

**Este conocimiento del entorno competitivo permite no solo identificar el mejor posicionamiento de la empresa en el mercado y las tendencias más significativas desde el punto de vista de las oportunidades y amenazas que surgirán en dicho entorno, sino que también aporta un punto de vista muy importante de los aspectos internos de la empresa como sus fortalezas y debilidades**

**Las fuerzas que determinan el tipo de competencias en un mercado.**

Ya hemos mencionado que las fuerzas competitivas, conocidas también como las 5 fuerzas de Porter son las siguientes:

- ◇ Rivalidad existente entre los competidores.
- ◇ Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- ◇ Amenaza de aparición de productos (o servicios) sustitutos.
- ◇ Poder relativo de negociación de los proveedores.
- ◇ Poder de negociación de los clientes.

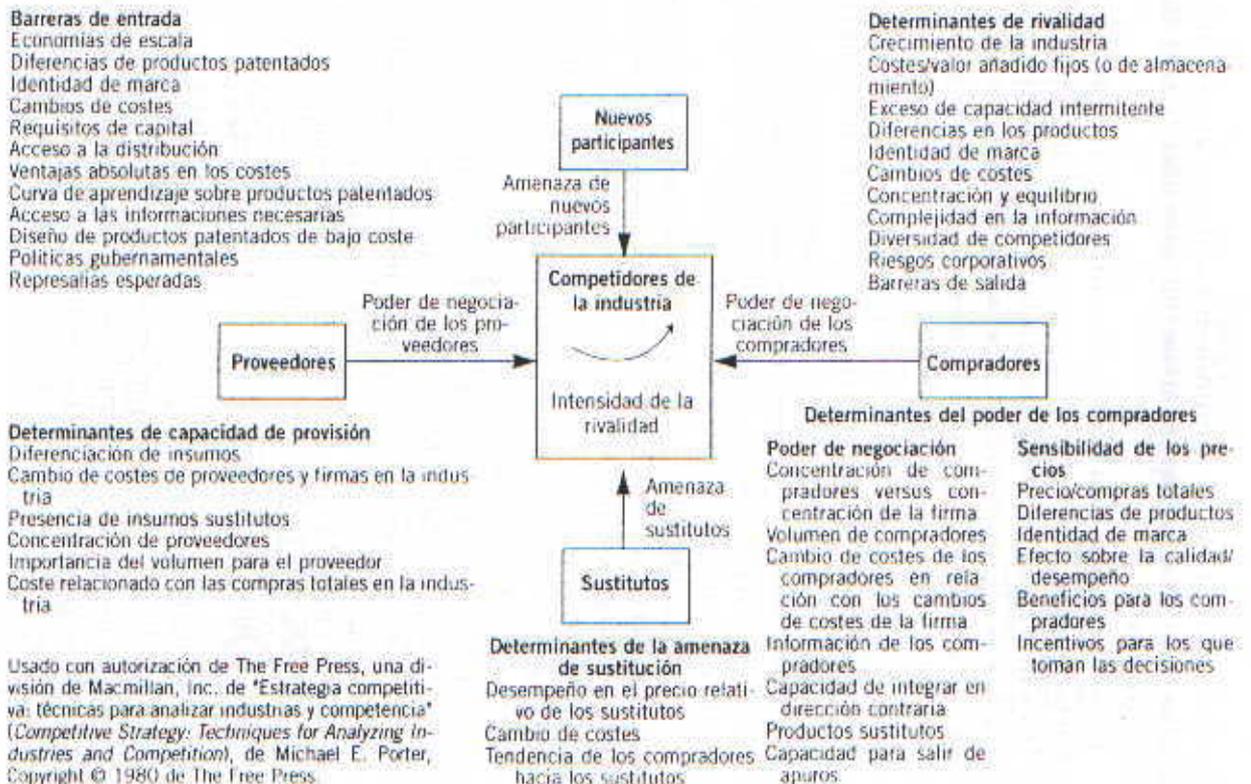
Es el impacto colectivo de estas fuerzas el que determina la intensidad de la competencia en el mercado.

Las posibilidades de combinación son infinitas. Como se podrá suponer.

Por ejemplo: Podemos encontrar un mercado donde la entrada es libre, las empresas no tienen ningún poder de negociación con los clientes y proveedores y la rivalidad entre las empresas es extrema, ya que todas ellas y sus productos son aproximadamente iguales; pasando por muchas combinaciones, llegar a un mercado donde no existe una amenaza seria de nuevos competidores ni de sustitución, el poder relativo de negociación con clientes y suministradores es elevado y existen pocos competidores que tienen acuerdos tácitos o explícitos, del reparto del mercado.

Algunos autores actualmente hablan de una nueva fuerza que es el papel de los gobiernos, (enfoque de los europeos, no así de los norteamericanos).

## ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL



- 1.- Poder de negociación de los proveedores.
- 2.- Amenaza de nuevos competidores.
- 3.- Poder de negociación de los clientes.
- 4.- Amenaza de productos sustitutos.
- 5.- Intensidad de la rivalidad de la industria.

### Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderoso al comprador y son:

1. Que los proveedores sean pocos y estén más concentrados que el sector al que les vende.
2. que no estén obligados a competir con otros productos substitutivos para la venta en su sector industrial.
3. Que la empresa del sector no sea un cliente importante del grupo proveedor. En caso contrario la suerte del proveedor esta ligada a la empresa.
4. Que el proveedor venda un producto que constituya un insumo importante del negocio del comprador. Sobre todo si el insumo no es almacenable.
5. que los productos del proveedor estén diferenciados o requieren costos por cambios de proveedor.
6. Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

El poder de los proveedores no es inexpugnable. Mediante una buena estrategia hacia los compradores la empresa puede mejorar su situación y buscar la forma de integrarse hacia atrás y también buscar la eliminación de los costos de cambio de proveedor.

### Amenaza de nuevos competidores. Nuevos ingresos.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, unidas a la reacción de la competencia. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Factores principales que actúan como barreras de ingreso:

1. Economía de escala (aumento de los volúmenes de producción).
2. Diferenciación del producto.
3. requisitos de capital. Invertir grandes recursos financieros.
4. Costos cambiantes por cambios de proveedor.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Desventajas en costos independientes de las economías de escala. Tecnologías patentadas, acceso a materias primas.
7. políticas gubernamentales.
8. Reacción esperada de los que ya están en el sector.

Características de las barreras de ingreso:

1. Las barreras de ingreso pueden y de hecho cambian en cuanto varían las condiciones descritas anteriormente. Por ejemplo: La expiración de las patentes básicas de Polaroid en cuanto a la fotografía instantánea, redujeron fuertemente el costo absoluto de las barreras de ingreso constituidas por la tecnología patentada. No es de sorprende que Kodak se lanzara al mercado.
2. Aunque las barreras de ingreso en ocasiones cambian por razones fuera del control de la empresa, las decisiones estratégicas de la empresa también tienen un gran impacto.
3. Algunas empresas pueden poseer recursos o habilidades que le permitan salvar la barrera de ingreso a un sector industrial en forma más barata que otras.

### **Poder de negociación de los clientes.**

Los compradores compiten en el sector forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o por más servicios y haciendo que los productores compitan entre ellos.

Un grupo de compradores es poderoso si concurren los factores siguientes:

1. Esta concentrado o compra grandes volumen con relación a las ventas de los proveedores.
2. Las materias primas que compra el sector representan una fracción importante de los costos o compras del cliente.
3. Los productos que se compran por el sector son estándar y no diferenciados. Pueden ser comprados en otro lado.
4. Si el cliente enfrenta costos bajos en el caso que decida cambiar de proveedor.
5. Devengar bajas utilidades. Presionar fuertemente al proveedor buscando disminuir los costos de compra.
6. Los clientes plantean una amenaza real de integración hacia atrás.
7. El producto no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
8. El comprador tiene información total, sobre la demanda, precios del mercado, costos del proveedor lo que implica mayores ventajas negociadoras.

La mayor parte de estas relaciones de poder del comprador se pueden atribuir tanto a los consumidores como a los compradores , solo hace falta cambiar el marco de referencia.

### **Amenaza de productos sustitutos.**

Todas las empresas del sector industrial están compitiendo en general con empresas que producen artículos sustitutos. Esto lleva a limitar los rendimientos potenciales.

Por ejemplo: Los productores de azúcar se enfrentan a la comercialización en gran escala del jarabe de maíz con alto contenido de fructosa, un sustituto del azúcar.

La identificación de productos sustitutos implica buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto que tenemos.

La posición frente a un producto sustituto puede llevar a acciones colectivas en el sector.

### **Rivalidad entre los competidores existentes.**

La rivalidad entre los competidores existentes lleva a la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, incremento del servicio al cliente. Los movimientos competitivos se observan mutuamente y siempre uno o más competidores ven la posibilidad de mejorar su posición o se sienten a su vez presionados.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores que interactúan:

1. Gran número de competidores o igualmente equilibrados (más o menos poder).
2. Crecimiento lento del sector.
3. Costos fijos de almacenamiento elevados.
4. Falta de diferenciación o costos cambiantes.
5. Incrementos importantes de la capacidad
6. competidores diversos.
7. Fuertes barreras de salida.

Barreras de salida.- Son los obstáculos o dificultades que una empresa tiene que superar o los costos que habrá de asumir para abandonar el sector en que opera. Son factores económicos, estratégicos y hasta emocionales que mantienen a la empresa compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la innovación.

Fuentes de barreras de salida:

1. Cuanto mayor sea el volumen, la vida útil y la especificidad de sus activos mayores serán las barreras de salida, por la dificultad de hallar otra actividad productiva en la que poder utilizar a la que poder adaptar dichos activos.
2. Los costos de aprendizaje o adiestramiento del personal.
3. La solicitud de permisos y licencias que hay que solicitar al cambiar de actividad productiva a la administración pública y limita el movimiento intersectorial de las empresas.
4. La relación y/o compromisos con los proveedores, clientes, trabajadores, instituciones financieras y la sociedad en general que atan a la empresa al sector.
5. La existencia de contratos de trabajo estables en países en que existe libertad de despido, lleva a altos gastos por pleitos con los trabajadores.
6. Para el personal en general y en especial para los altos directivos de la empresa, sobre todo cuando la salida es para abandonar definitivamente la actividad industrial y no para cambiar de actividad, la salida del sector puede constituir un duro golpe para su orgullo personal, al ser interpretada por lo regular como un fracaso en los círculos profesionales.

¿Por qué es importante conocer el análisis estructural de los mercados?

Simplemente porque si se piensa en una estrategia competitiva, se esta pensando en un conjunto integrado y coherente de actuaciones que coloque a la empresa en una posición idónea para defenderse del impacto de las fuerzas competitivas.

Según el profesor Ramos, esto implica la consideración de 3 planteamientos estratégicos complementarios entre si:

1. Posicionar a la empresa en el mercado de forma que sus capacidades y competencias clave le proporcionen la mejor defensa posible frente al juego combinado de las fuerzas competitivas que operan en su mercado. Este planteamiento se limita a tomar la estructura del mercado como dada y a crear defensas frente a las fuerzas competitivas o encontrar nichos de mercado donde el impacto de estas fuerzas competitivas sea menor.
2. Modificar el equilibrio de las fuerzas competitivas por medio de actuaciones que alteren las causas de dichas fuerzas. Este planteamiento explora las posibilidades que tiene la empresa para cambiar las reglas del juego competitivo en su favor. Por ejemplo: Las barreras creadas por Xerox.
3. Anticipar y explotar los procesos de cambio en los mercados. Los mercados evolucionan inevitablemente, implicando cambios estructurales en los mismos y, por tanto, la aparición de nuevas oportunidades y

amenazas. Un conocimiento anticipado de estos cambios puede permitir su aprovechamiento y explotación en mayor medida que los competidores.