

ANÁLISIS COMPETITIVO

LA MPC Y LAS 6 FUERZAS DEL MERCADO



Por Juan Carlos Erdozain Rivera





INTELIGENCIA COMPETITIVA



“La Inteligencia competitiva sirve para conocer mejor el mercado, para implementar mejores estrategias que aseguren la mejora de la rentabilidad de la empresa, a través de un análisis competitivo que permita identificar riesgos, desafíos y oportunidades”

LA INTELIGENCIA COMPETITIVA ABORDA LOS SIGUIENTES PUNTOS CLAVE:



1 Conocimiento del mercado

La inteligencia competitiva se enfoca precisamente en recopilar y analizar información sobre el entorno externo de la empresa (competidores, clientes, proveedores, tendencias, etc.).

2 Mejora de la rentabilidad y estrategias

Al comprender mejor el mercado y a los competidores, una empresa puede desarrollar estrategias más efectivas que la conduzcan a una mayor rentabilidad y a una ventaja competitiva sostenible.



3 Análisis competitivo

Este es el corazón de la inteligencia competitiva. Implica evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores, sus movimientos, sus productos y servicios, sus estrategias de precios, etc.

4 Identificación de riesgos, desafíos y oportunidades

Un buen análisis competitivo permite anticipar posibles amenazas (riesgos y desafíos) y también identificar nichos o áreas de crecimiento (oportunidades) que la empresa puede explotar.



La Inteligencia Competitiva utiliza dos herramientas fundamentales:

- La Matriz de Perfil Competitivo (MPC)
- Las Seis Fuerzas del Mercado

LA INTELIGENCIA COMPETITIVA Y LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La Inteligencia Competitiva (IC) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) están **directamente correlacionadas y se complementan de manera fundamental**. La IC proporciona la información y el análisis que alimentan la MPC, y la MPC es una herramienta clave para visualizar y comprender los resultados de la IC.

Aquí te explico la correlación:

1. La Inteligencia Competitiva (IC) como fuente de datos para la MPC:

- **Recopilación de información:** La IC es el proceso continuo de recopilar, analizar y disseminar información sobre los competidores, el mercado, los clientes, los proveedores y las tendencias generales del sector. Esta información incluye datos sobre:
 - **Fortalezas y Debilidades de los competidores:** ¿En qué son buenos? ¿Dónde tienen carencias? (ej. calidad de producto, servicio al cliente, capacidad de producción, marketing, canales de distribución, etc.)
 - **Estrategias de los competidores:** ¿Cómo compiten? ¿Cuáles son sus planes a corto y largo plazo? (ej. precios, innovación, segmentación de mercado, expansión, etc.)
 - **Posición en el mercado:** ¿Cuál es su cuota de mercado? ¿Cómo perciben los clientes su marca?



- **Factores críticos de éxito (FCE) en la industria:** ¿Qué elementos son esenciales para competir eficazmente en este mercado? (ej. costos, tecnología, marca, distribución, innovación, etc.)
- **Análisis y síntesis:** La IC no solo recopila datos, sino que los analiza para identificar patrones, tendencias y conocimientos accionables. Este análisis permite a la empresa entender el panorama competitivo.

2. La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) como herramienta de visualización y análisis de la IC:

- **Estructura de la MPC:** La MPC es una herramienta de análisis estratégico que identifica a los principales competidores de una empresa y los compara en función de los Factores Críticos de Éxito (FCE) de la industria. Generalmente, incluye:
 - **Factores Críticos de Éxito (FCE):** Estos son los elementos que la IC ha identificado como cruciales para el éxito en el sector. Se asigna un peso a cada FCE según su importancia.
 - **Calificación de cada competidor:** Cada competidor (incluyendo la propia empresa) se califica en cada FCE (por ejemplo, en una escala de 1 a 5, donde 1 es debilidad importante y 4 es fortaleza importante).
 - **Puntuación ponderada:** Se multiplica la calificación de cada competidor por el peso del FCE para obtener una puntuación ponderada.
 - **Puntuación total:** La suma de las puntuaciones ponderadas para cada competidor da una puntuación total que indica su fortaleza competitiva general.
- **Cómo la MPC utiliza la IC:** La información obtenida a través de la IC (fortalezas, debilidades, estrategias de los competidores, FCE identificados) es la materia prima para construir la MPC. Sin una IC robusta, la MPC sería arbitraria y carecería de base.



Tú que quieres ser un estratega y una vez conocidas las herramientas fundamentales del plan estratégico (Marco Estratégico, Mefe, Mefi y Came), lo que ahora debes de hacer es conocer mejor el sector en el que compites a través de la Matriz de Competitividad:



REGRESA

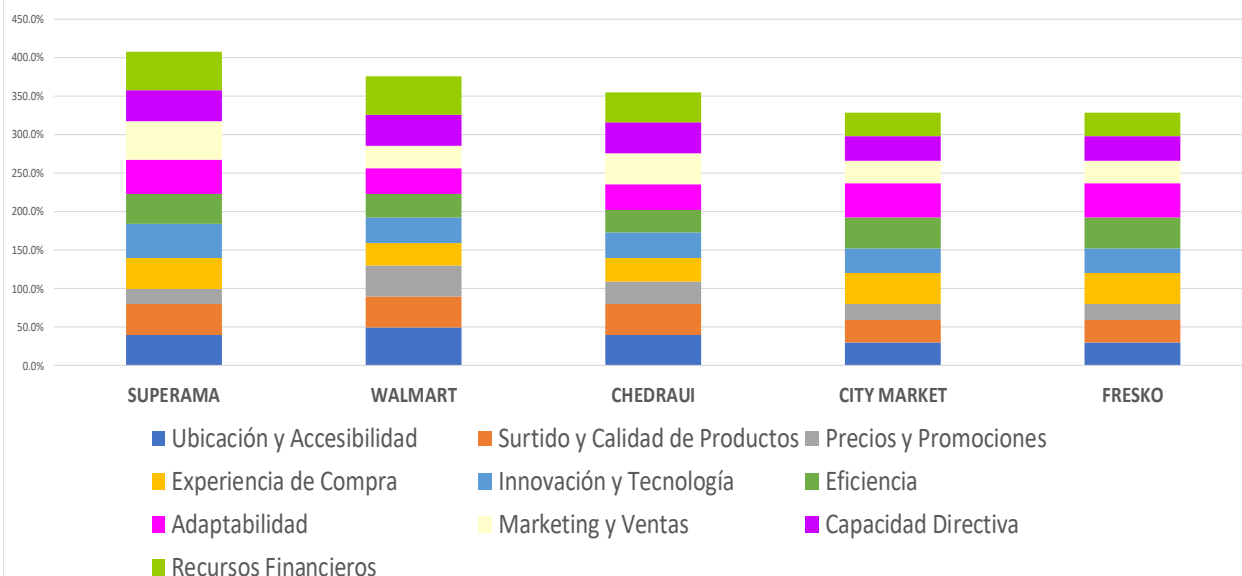
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

PERFIL COMPETITIVO

2020 - 2021

Factores y ponderación		PIVOTE		COMPETIDORES							
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	IMPORTANCIA	SUPERAMA		WALMART EXPRESS		CHEDRAUI SELECTO		CITY MARKET		FRESKO	
	FACTOR EN %	P S	SUPERAMA	WM	NALMAR	P CH	CHEDRAUI	P CM	TY MARK	P FK	FRESKO
Ubicación y Accesibilidad	10.0%	4	0.4	5	0.5	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Surtido y Calidad de Productos	10.0%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Precios y Promociones	10.0%	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Experiencia de Compra	10.0%	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Innovación y Tecnología	11.0%	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Eficiencia	10.0%	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Adaptabilidad	11.0%	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Marketing y Ventas	10.0%	5	0.5	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Capacidad Directiva	8.0%	5	0.4	5	0.4	5	0.4	4	0.32	4	0.32
Recursos Financieros	10.0%	5	0.5	5	0.5	4	0.4	3	0.3	3	0.3
	100.0%		4.08		3.76		3.56		3.29		3.29

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

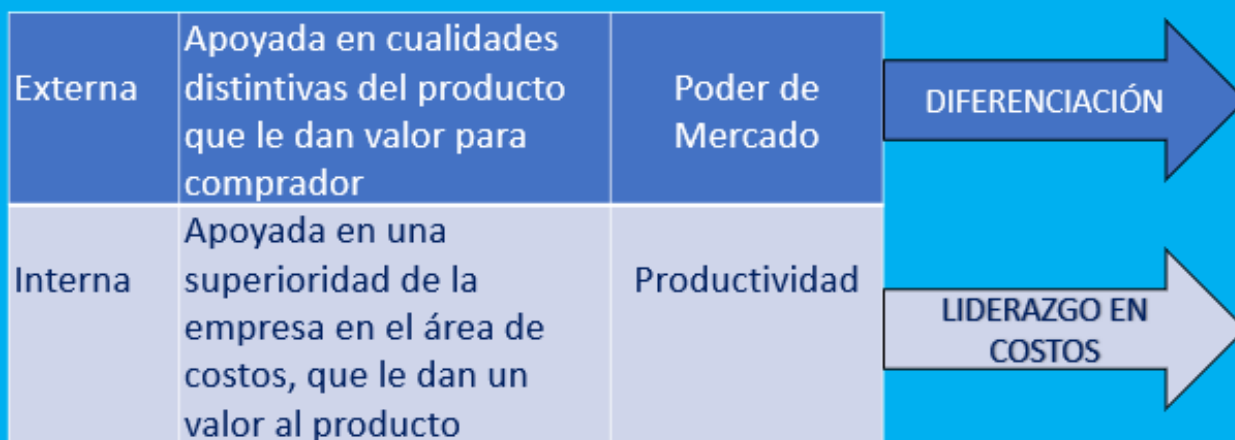


LOS FACTORES DE ÉXITO MÁS COMUNES EN LA INDUSTRIAS PARA INCLUIRLOS EN LA MPC SON LOS SIGUIENTES

Hay que tomar en cuenta que cada sector, industria, segmento y nicho de mercado tienen sus particularidades, por lo que la siguiente lista de factores de éxito no son los únicos, pero si los más comunes y, se recomiendan usar como básicos en la construcción de una MPC (Matriz de Perfil Competitivo), y complementarlos con las particularidades del sector estudiado. Los Factores de Éxito son Internos y Externos.



VENTAJA COMPETITIVA



FACTORES DE ÉXITO INTERNOS

1. **Innovación:** La capacidad de desarrollar nuevos productos, servicios o procesos que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes y superen a la competencia. Buscar continuamente nuevas formas de mejorar los productos, servicios y procesos.
2. **Gestión eficiente de recursos:** La habilidad de optimizar los recursos y reducir los costos de producción para ofrecer precios competitivos sin sacrificar la calidad. Optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y tecnológicos.
3. **Calidad en productos y servicios:** El compromiso de ofrecer productos o servicios que cumplan o superen las expectativas de los clientes en términos de rendimiento, durabilidad y satisfacción.
4. **Adaptabilidad:** La capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado, las tecnologías y las preferencias de los clientes.
5. **Marketing y ventas:** La habilidad de promocionar y vender eficazmente los productos o servicios, destacando sus ventajas competitivas y creando una marca sólida.
6. **Capital Humano y Gestión del talento:** La capacidad de atraer, retener y desarrollar a los mejores colaboradores, fomentando un ambiente de trabajo motivador y productivo. Cultura organizacional sólida fomentando un ambiente de trabajo colaborativo, motivador y orientado al logro de resultados.
7. **Servicio al cliente:** El compromiso de brindar una atención personalizada y eficiente a los clientes, resolviendo sus problemas y generando lealtad.
8. **Capacidad directiva:** Tiene que ver con las aptitudes de liderazgo y dirección que posee el director o el comité directivo, así como los líderes de cada área.
9. **Liderazgo efectivo:** Contar con líderes capaces de inspirar y guiar a los equipos hacia el éxito.



10. **Recursos Financieros:** una empresa que no tiene problemas con este factor conoce a la perfección los gastos, ganancias y riesgos que reporta la producción, distribución y comercialización de sus productos o servicios.
11. **Recursos tecnológicos:** implican contar con tecnología de punta o estrategias de marketing actualizadas.
12. **Recursos comerciales:** está relacionado con la relación precio-calidad y con la rentabilidad de una marca. Los recursos comerciales determinan la infraestructura para producción, distribución y comercialización de los productos o servicios.
13. **Estrategia clara y definida:** Tener una visión clara de hacia dónde se dirige la empresa y cómo se va a llegar allí.
14. **Adaptabilidad al cambio:** Ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y en el entorno empresarial.

FACTORES DE ÉXITO EXTERNOS

1. **Conocimiento del mercado:** Comprender las necesidades y preferencias de los clientes, así como las tendencias del mercado.
2. **Relaciones sólidas con clientes y proveedores:** Construir relaciones de confianza y colaboración con clientes y proveedores.
3. **Reputación de marca:** Desarrollar una marca fuerte y reconocida en el mercado.
4. **Responsabilidad social y ambiental:** Demostrar compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad.
5. **Cumplimiento normativo:** Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables.
6. **Tecnología:** En industrias como la tecnología o la manufactura, la inversión en tecnología avanzada puede ser un factor clave para la competitividad.
7. **Localización:** En algunas industrias, la ubicación geográfica puede ser una ventaja competitiva, por ejemplo, si se está cerca de los clientes o de los proveedores.
8. **Acceso a financiamiento:** El acceso a financiamiento puede ser crucial para las empresas que necesitan invertir en nuevos proyectos o expandirse a nuevos mercados.

LAS SEIS FUERZAS COMPETITIVAS QUE LE DAN FORMA A LA ESTRATEGIA Y LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Observarás a lo largo de tu carrera profesional, que muchos ejecutivos suelen definir el sector en el que participan, de una forma demasiado simplista, la realidad, es que a veces lo conocen poco.

Para comprender la competencia y la rentabilidad (ROIC) de cada uno de los sectores, se debe de analizar la estructura de cada sector en términos de las seis fuerzas competitivas del mercado.



“Tomar conciencia de estas seis fuerzas pueden ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques” Michael Porter

- 1 Intensidad de los Competidores Actuales (Competencia del sector)
- 2 Entrada de Nuevos Competidores (entrantes potenciales)
- 3 Productos sustitutos
- 4 Poder de negociación de los Proveedores
- 5 Poder de negociación de los clientes
- 6 Y...El Poder del Estado



¿Qué sucede cuando dichas fuerzas del mercado son extremadamente intensas?

A este respecto, Michael Porter menciona lo siguientes:

“Si las fuerzas son intensas, como lo son en los sectores de las líneas aéreas, textiles y hotelería, prácticamente ninguna empresa obtiene retornos atractivos sobre sus inversiones.

Si las fuerzas son benignas, como por ejemplo en los sectores de software, bebidas y artículos de aseo personal, muchas empresas son rentables.

¿Qué determina entonces a un sector (industria>segmento>nicho)?

La Competitividad y la Rentabilidad

Como ya lo sabemos la competitividad (que va más allá de la productividad), está asociada a la innovación la cual tiende a generar una mayor rentabilidad (ROIC).

Por lo tanto, esta mancuerna **Competitividad ↔ Rentabilidad**, determinan la estructura de un sector.

La estructura de un sector no depende de si el sector ofrece productos o servicios, si es emergente o maduro, de alta tecnología o baja tecnología, si está regulado o no lo está.

A este respecto Porter es muy enfático diciendo: *“Aun cuando una multitud de factores –incluyendo las condiciones climáticas y los ciclos de negocios– pueden afectar la rentabilidad de un sector en el corto plazo, es la estructura del sector, la cual se manifiesta*



en las fuerzas competitivas, la que determina la rentabilidad del sector en el mediano y largo plazo”.

“Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia”

PALABRAS CLAVE QUE NO DEBEMOS DE OLVIDAR

1. **Ventaja competitiva:** es el valor que crea la empresa y que perciben los clientes, que la diferencia de los otros actores de la industria y que le aporta una mejor rentabilidad, puesto que la fuerza de diferenciación permite la negociación.
2. **Concentración de un sector:** esta noción describe el poder de ciertos actores en sectores concretos. Se dice que un sector es concentrado si solo unas pocas empresas comparten el mercado.
3. **Competencia:** aspecto importante de un mercado determinado por las empresas que se posicionan en él y que luchan entre ellas por hacerse con la mayor parte del mismo.
4. **Costos de cambio:** también llamados «costos de transferencia», señalan los recursos que tendrán que invertirse necesariamente para pasar de un(a) sistema/proceso/tecnología a otro(a).
5. **Estrategia:** especificación de un conjunto de acciones que hay que llevar a cabo y de recursos de los que hay que disponer con el fin de alcanzar el/los objetivo/s inicialmente fijado/s a largo plazo y de converger en la creación de una posición única y deseable en un entorno competitivo.
6. **Rentabilidad:** relación entre las inversiones iniciales y los resultados financieros.
7. **La configuración** de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector

LAS SEIS FUERZAS COMPETITIVAS QUE LE DAN FORMA A LA ESTRATEGIA: GENERALIDADES

Dado que todas las empresas se desarrollan en un entorno competitivo, diferenciarse de las demás resulta primordial, si no vital.



Además de velar constantemente por no perder participación de mercado, la empresa debe reafirmar continuamente sus diferencias para mantener y crear su propia ventaja competitiva.

El modelo de las 5 fuerzas, desarrollado en 1979 por Michael E. Porter (nacido en 1947 y profesor de estrategia empresarial en Harvard), permite a los directivos de empresa anticiparse a las tendencias en el seno de una industria y a la evolución de la competencia, con el fin de influir sobre esta última mediante la toma de decisiones estratégicas que le permitirán obtener o mantener una ventaja competitiva.

DEFINICIÓN DEL MODELO

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria.

Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia –en el más amplio sentido de la palabra– de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio.

Durante los años setenta, Michael E. Porter redacta y publica una serie de artículos dedicados a la estrategia que dan lugar a la obra *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”*, una verdadera biblia de la estrategia que ha sido traducida a 19 idiomas.

En ella, el autor desarrolla un modelo influyente que revoluciona la teoría, la práctica y también la enseñanza de la estrategia en todo el mundo: el modelo de las 5 fuerzas.

Este enfoque se centra en las diferentes fuerzas que estructuran e influyen en el entorno competitivo de una industria.

Desde un punto de vista estratégico, esta técnica de análisis es crucial para determinar la posición de una empresa en un mercado, así como para luchar contra la competencia.

Identifica con claridad, las relaciones de la empresa con los otros actores del sector, es decir clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y competidores actuales.

De los actores mencionados se derivan las 5 fuerzas postuladas por Michael Porter, que en realidad son seis:

- 1 Intensidad de los Competidores Actuales (Competencia del sector)
- 2 Entrada de Nuevos Competidores (entrantes potenciales)
- 3 Productos sustitutos
- 4 Poder de negociación de los Proveedores



5 Poder de negociación de los clientes

6 El Poder del Estado

1 LA RIVALIDAD ENTRE **LOS COMPETIDORES ACTUALES**

Intensidad de los Competidores Actuales (Competencia del sector)

La rivalidad interna en un sector puede verse influida y evaluada por el resto de las otras cinco fuerzas del modelo.

Los competidores luchan constantemente dentro de una industria para mejorar o simplemente para mantener su posición en ese ámbito.

La competencia interna puede aparecer bajo un gran número de formas y se traduce por acciones como:

- Reducción de precios;
- Introducción de nuevos productos;
- Campañas de promoción, publicidad, relaciones públicas, marketing directo, etc.
- Innovación incremental: mejora de la gama de productos y servicios.

La intensidad de la competencia depende del número de empresas activas que haya en el sector, de su respectivo tamaño y del alcance de su cuota de mercado.

La intensidad de los Competidores Actuales (Competencia del sector) puede incrementarse si:

- El sector no se encuentra concentrado, es decir, si los competidores son numerosos y de un tamaño similar;
- La tasa de crecimiento de una industria resulta baja;
- Las barreras de entrada son bajas y/o las barreras de salida son elevadas;
- El grado de diferenciación de los productos es bajo;
- Los costes fijos son elevados.

2 LA AMENAZA DE **LOS NUEVOS ENTRANTES**

Entrada de Nuevos Competidores (entrantes potenciales)

Los nuevos competidores entrantes irrumpen en el mercado al alcanzar una posición hasta entonces desocupada, y entregándole un mayor valor a nuevos consumidores. Su sed de hacerse con nuevas cuotas de mercado aumenta la presión sobre los precios y las políticas sobre el coste y la tasa de inversión.



La amenaza de los nuevos entrantes es mayor cuando:

- No existe una patente que proteja las tecnologías, lo que facilita el acceso a las mismas;
- Las barreras de entrada y las necesidades de capital son muy bajas.
- Las economías de escala son débiles;
- Existen pocas barreras culturales;
- Los costos de reemplazo no son elevados para el cliente;
- Las empresas que ya se encuentran posicionadas en el sector cuentan con una imagen de marca poco consolidada;
- Los clientes no son necesariamente fieles a las empresas que les abastecen;
- La probabilidad de revancha por parte de los actores ya posicionados en el mercado es baja;
- El gobierno otorga ayudas y subvenciones a los nuevos entrantes.

Las barreras de una industria

En el mismo seno de una industria, utilizamos la expresión «**barreras de entrada**» para indicar el grado de dificultad –obstáculos naturales o artificiales– que debe afrontar un nuevo actor cuando quiere penetrar en una industria, sobre todo en términos de inversión inicial requerida.

Los obstáculos artificiales puede que los pongan los actores que ya se encuentran presentes en ese mercado.

Unas barreras de entrada elevadas garantizan a los actores históricos una cierta protección contra nuevos entrantes.

En el mismo seno de una industria, utilizamos la expresión «**barrera de salida**» para indicar el grado de dificultad que debe afrontar una empresa cuando quiere salir de una industria:

ATRACTIVO DEL ENTORNO											
BARRERA DE ENTRADA						BARRERA DE SALIDA					
8						2					
Barreras a la salida											
Altas						Bajas					
Barreras a la Entrada	Altas	Rentabilidad alta e inestable				Rentabilidad alta y estable				10	
										9	
										8	
										7	
	Bajas	Rentabilidad baja e inestable				Rentabilidad baja y estable				6	
	5										
	4										
	3										
	2										
	1										
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	



3 LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Productos sustitutos

Los productos sustitutos ofrecen soluciones alternativas a la oferta existente en un sector, y responden a necesidades similares de una forma diferente o innovadora.

Por ejemplo, el correo electrónico es un sustituto del correo postal, de la misma manera que el MP3 fue un sustituto del walkman.

Los productos sustitutos existen en todas las industrias, pero se convierten en una verdadera amenaza cuando:

- Ofrecen una mejor calidad;
- El costo de cambio hacia el producto sustituto es bajo;
- El precio de los productos sustitutos es menor.

En términos generales, los productos sustitutos representan una amenaza porque ganan cuota de mercado y ejercen presión sobre los precios.

4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Poder de negociación de los Proveedores

De manera similar, los proveedores pueden tener impacto en la rentabilidad de una empresa si imponen sus propias condiciones (en términos de costes o de calidad), al igual que los clientes.

El poder de los proveedores es importante si:

- Se encuentran particularmente concentrados o en situación de monopolio;
- Sus clientes son numerosos y procedentes de industrias diversas;
- El costo de cambio es elevado;
- Ofrecen productos diferenciados y no existen otros que puedan sustituirlos;
- Son capaces de integrar en su corebusiness actividades situadas en las fases posteriores de la cadena.

Los proveedores ejercen un poder directo sobre una industria al (re)negociar los términos de contrato entre sus clientes (empresas) y ellos mismos, y al buscar siempre los mejores precios.

5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Poder de negociación de los clientes

La influencia de los clientes en un entorno competitivo depende de su habilidad para la negociación. Estos pueden, de hecho, forzar a las empresas a bajar los precios, exigir una mejor calidad o servicios suplementarios, o incluso promover la competencia entre diferentes actores.



De esta forma, los clientes y/o consumidores influyen directamente en la rentabilidad del mercado, puesto que tienen un impacto sobre los costes del producto.

Los clientes tienen poder especialmente si:

- Son poco numerosos o compran en grandes cantidades;
- Los productos disponibles en el mercado están estandarizados y se diferencian poco de los de la competencia;
- El costo de cambio de un proveedor a otro es bajo;
- Pueden integrar directamente las actividades de los proveedores en su propia cadena de producción (integración vertical hacia arriba).

6 EL PODER DEL ESTADO

Las 5 (+1) fuerzas de Porter: los poderes públicos

El modelo original de Porter puede verse completado con una sexta fuerza cuya influencia no debe menospreciarse: **los poderes públicos**. Hablamos en este caso del modelo de las 5 (+1) fuerzas.

Esta sexta fuerza es la del Gobierno, que no se contemplaba en el primer modelo a no ser que fuera proveedor o cliente, pero que debe tenerse en cuenta debido a su papel de órgano regulador. De hecho, las empresas que compiten en un mismo mercado están obligadas a someterse a un marco legal determinado propio de cada zona. De esta forma, el mercado también se ve estructurado por parámetros como normas y reglamentos, impuestos, o incluso por las relaciones diplomáticas de un país.

En sus obras más recientes, Porter rechaza esta extensión del modelo, afirmando que el Gobierno no puede considerarse una fuerza, sino más bien un factor. La mejor forma de comprender el impacto que tiene un Gobierno en una economía es analizar cómo las medidas que toman los poderes públicos dentro de un país pueden afectar a las 5 fuerzas. Al igual que ocurre con los poderes públicos, Porter insiste en la importancia de los «complementos». Estos productos y servicios se utilizan de forma complementaria a los productos fruto de la industria estudiada.

Los complementos se tienen en cuenta cuando el beneficio de la combinación de ambos productos resulta mayor que el valor de cada producto añadido. Estos pueden desempeñar un papel importante, sobre todo en el sector de las nuevas tecnologías (por ejemplo, un software específico en la industria de las telecomunicaciones), ya que afectan a la demanda.



La configuración de estas 5 fuerzas difiere según la industria. Dependiendo de la intensidad, la jerarquía y la dinámica de estas fuerzas, será posible identificar los factores críticos de éxito (FCE), es decir, los elementos estratégicos que es necesario dominar para garantizar una ventaja competitiva duradera.

Cuanto más intensas son las fuerzas, menos margen de maniobra tienen las empresas: presentan un retorno sobre la inversión menos atractivo.

A contrario, cuanto más débiles son las fuerzas, más rentables serán las empresas, puesto que estarán protegidas de sus competidores.

Por lo tanto, es crucial invertir en actividades que favorezcan ventajas competitivas duraderas para garantizar la rentabilidad de un proyecto y permitir que una empresa pueda conservar sus márgenes y sus cuotas de mercado.

Por consecuencia, el rendimiento de una empresa dependerá de la capacidad que tenga para combatir e influir en este entorno competitivo.

CONSEJOS Y BUENAS PRÁCTICAS

Para analizar correctamente la naturaleza de una industria, es conveniente ir por etapas.

○ Definir la industria que se estudia

Para definir una industria es necesario centrarse en dos elementos clave: los productos y el espacio geográfico. ¿Qué productos hay que tener en cuenta en el análisis? ¿Qué productos se pueden rechazar por pertenecer a otra industria? ¿En qué zona geográfica se encuentra activa la competencia?

○ Identificar los componentes del modelo

A continuación, es necesario identificar cada una de las fuerzas mediante preguntas específicas a cada una de ellas. Responderlas permitirá extraer no solo las tendencias, sino también las amenazas que representan. Es importante responder a estas preguntas en dos etapas, con el objetivo de visualizar la situación actual y de anticipar las tendencias futuras.

1 Intensidad de los Competidores Actuales (Competencia del sector)

La competencia existente

- ¿Cuál es la estructura de la competencia?
- ¿Cuál es el grado de diferenciación de los productos?



- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la competencia?
- ¿Cuál es la tasa de crecimiento del sector?
- ¿Cuál es la estructura de los costes de la industria analizada?
- ¿Cuál es el grado de concentración de los vendedores?
- ¿Son significativas las diferencias de coste existentes entre la competencia?
- ¿Pueden las empresas ajustar fácilmente sus precios?
- ¿Existen barreras de salida?
- ¿Se puede ajustar el precio de la demanda?
- ¿La competencia, tiene capacidad excedentaria?

2 Entrada de Nuevos Competidores (entrantes potenciales)

Los nuevos entrantes

- ¿Qué capital necesitan para penetrar en el mercado?
- ¿Realizan importantes economías de escala?
- ¿Cuál es la calidad de su imagen de marca?
- ¿Pueden acceder fácilmente a la red de distribución?
- ¿Pueden acceder fácilmente a las materias primas?
- ¿Pueden acceder fácilmente a la tecnología adecuada?
- ¿Están apoyados por los poderes públicos?
- ¿Cuál es su objetivo?

3 Los Productos sustitutos

- ¿Están disponibles estos productos? ¿Lo están en grandes cantidades?
- ¿Cuál es la relación calidad/precio de dichos productos?
- ¿Cuál es la flexibilidad del precio de la demanda?
- ¿Existen complementos?
- ¿Cuál es su relación calidad/precio?

4 Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores

- ¿Está la industria de los proveedores más concentrada que la industria analizada?
- ¿Cuál es el volumen de compras efectuado por la industria analizada?
- ¿Las empresas de mi sector realizan inversiones específicas para apoyar las transacciones con estos proveedores?
- ¿Los proveedores representan una amenaza de integración para la primera fase de la cadena?
- ¿Están obligados a aumentar los precios?



- ¿Les resulta fácil encontrar nuevos clientes?
- ¿Las marcas de mis proveedores son fuertes?

4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes o los grupos de clientes

- ¿En qué medida está concentrada la industria de mis clientes?
- ¿Qué volumen de compra efectúan estos grupos de clientes?
- ¿Pueden recurrir a sustitutos?
- ¿Llevan a cabo inversiones específicas para facilitar las transacciones con determinados socios?
- ¿Representan una amenaza real de integración para las actividades de producción en etapas posteriores?
- ¿Puede haber una negociación de precios entre cliente y proveedor en cada pedido?

RECOMENDACIONES FINALES

✓👉 Sería conveniente jerarquizar correctamente las distintas fuerzas para que el modelo que se obtenga esté adaptado a la industria analizada; esta jerarquización (cuantificación), aparece a manera de ejemplo al final de esta lectura ejecutiva, aplicado a la empresa Office Depot.

A través de un modelo cuantificado, se podrán identificar los motores de cada fuerza y determinar su grado de intensidad.

✓👉 ***Se debe cuestionar cada fuerza: ¿tiene la suficiente influencia como para afectar a la industria de manera que sus beneficios se vean reducidos o eliminados?***

El peso de estas fuerzas permite determinar la capacidad que tiene una empresa de maximizar un beneficio.

Cuanto mayor es la intensidad de estas 5 o 6 fuerzas, más limitadas serán las posibilidades de beneficio, puesto que se considerará que el mercado está estancado.

Por el contrario, si las fuerzas son débiles, en teoría es posible obtener márgenes importantes.

✓👉 Cabe destacar que no siempre una industria –o un sector– que experimenta un fuerte crecimiento es atractivo. Si ofrece muchas oportunidades, existe el riesgo de que aparezca una fuerte competencia en un futuro más o menos próximo.

✓👉 Delimitar la estructura de la industria y hacer una evaluación:



- ¿Cuál es su nivel de rentabilidad?
- ¿Quién controla y ejerce influencia sobre las fuerzas?
- ¿Durante cuánto tiempo seguirá siendo pertinente este análisis?

✓👉 Analizar los cambios recientes y potenciales en una industria

Los cambios en el seno de una industria pueden ser bruscos, por lo que resulta necesario tenerlos en cuenta y actualizar constantemente los criterios de análisis. El análisis puede resaltar los factores críticos de éxito que le permitirán a la empresa desarrollar una ventaja competitiva duradera y decisiva.

BENEFICIOS DE ESTE MODELO

El modelo es, ante todo, una base sobre la que asentar las elecciones estratégicas. Entre las decisiones más frecuentes que se toman como consecuencia de este análisis se encuentran:

• El (re)posicionamiento de la empresa.

Después de un análisis y con el objetivo de superar a la competencia, los directivos pueden elegir (re)posicionar su empresa mediante una diferenciación. Puede tratarse de una diferenciación en los costos o en otra ventaja competitiva que le permitirá esquivar la influencia de ciertas fuerzas y, como consecuencia, garantizar beneficios a largo plazo;

• La apropiación de un nuevo segmento de la industria poco explotado.

Una empresa puede garantizar un retorno sobre la inversión más elevado si invierte en un nicho que aún ha sido poco explotado;

• La influencia en las fuerzas a su favor.

Aunque se trata de una maniobra complicada, una empresa puede intentar cambiar e influir en las fuerzas para que estas se vuelvan a su favor, sobre todo mediante colaboraciones con otros actores con el fin de limitar el nivel de competencia intersectorial o mediante la compra de nuevos entrantes.

Así mismo, una empresa puede decidir incorporar determinadas actividades de los proveedores en su propia cadena de valores para reducir el poder de estos.

• Por último, desde una perspectiva empresarial, este análisis deberá inscribirse en un análisis estratégico mucho más amplio y que comprenda, por ejemplo, los análisis Pestel, Mefe, Mefi, Came y Matriz de Competitividad, que permitan poner de relieve las oportunidades y las amenazas que pueden aparecer en un sector.



ESTUDIO DE CASO – OFFICE DEPOT

LA TÁCTICA SIN ESTRATEGIA ES EL RUIDO ANTES DE LA DERROTA

Evidentemente, Grupo Gigante es una Cartera de Negocios, siendo el corporativo el responsable de diseñar el Plan Estratégico, el cual "aterrija" en cada una de sus unidades de negocios, para que los directores de cada unidad lo conviertan en un Plan Estratégico de Marketing, alineado a las necesidades de los clientes de cada unidad.



GRUPO GIGANTE Y EL CASO OFFICE DEPOT

"¿Cómo moldeará la tecnología, y cómo será moldeada, por la transición global ahora en curso? Las tecnologías disruptivas influirán en el futuro que emerge, pero están sujetas a elecciones sociales que aún no se han hecho"

Tellus Institute

Hay industrias, que están siendo altamente afectadas por esta revolución digital como es la caso de la "Industria Papelera", entendiendo esta, como aquella que comprende empresas que utilizan madera como materia prima y producen pulpa, papel, cartón y otros productos a base de celulosa.

Un segmento de la Industria Papelera es conocido como "Artículos Escolares y de Oficina" a la cuál llamaremos (AEO).

El segmento de "Artículos Escolares y de Oficina" (AEO) ha sido gravemente afectado por los cambios tecnológicos ya mencionados, sobre todo en países desarrollados y con poder adquisitivo alto.



En países menos desarrollados como México y varios países de la América Latina, el efecto ha sido menos grave por los altos índices de pobreza, que favorece que gran parte de la población, siga consumiendo artículos de papelería tradicionales, como por ejemplo

cuadernos y bolígrafos, cuyos sustitutos como Tabletas y Bolígrafos digitales les son menos accesible por un tema de precios.

Esta "Gran Transición en Artículos Escolares y de Oficina" que estamos viviendo desde hace ya varios años, ha modificado el hábito de consumo del usuario final, impactando los volúmenes y márgenes de utilidad de los fabricantes y sus distribuidores.



Un caso muy interesante es el de Office Depot México, que tradicionalmente y a través de sus tiendas, es distribuidor a detalle de artículos escolares y de oficina y, a través de su unidad de negocio "Casa Marchand" hace distribución de mayoreo y menudeo.

A continuación, veamos el ejemplo de aplicación de estas fuerzas del mercado a Office Depot México: para la interpretación y más detalles dar clic en la liga siguiente:

<https://www.eabc.website/post/grupogigante>

LAS CINCO FUERZAS DEL MERCADO

**Office
DEPOT**

OFFICE DEPOT: SEGMENTO DE PAPELERÍA TRADICIONAL

2022

		Evaluación		Valoración			
Variables		INTENSIDAD	AM / OPO	< Amenaza		Oportunidad >	
1 INTENSIDAD de competidores actuales	1 Ritmo de crecimiento del segmento papelerero	1	1	A			
	2 Número y equilibrio entre competidores	2	1		*		
	3 Mejora de la gama de productos y servicios	1	5				Op
	4 Marca propia	2	5			*	
	5 Bajadas de precios	4	5		*		
	6 Campañas de publicidad	2	5			*	
	7 Venta en línea	4	1			*	
	8 Costos fijos	2	5			*	
	9 Barreras de salida y adaptabilidad	3	5			*	
2 ENTRADA de nuevos competidores	1 Barreras de entrada	5	1				Op
	2 Reacción de la competencia	2	5			*	
	3 Barreras culturales	2	5			*	
	4 Posicionamiento de marca	5	1				Op
3 PRODUCTOS sustitutos	1 Mejor precio / calidad	4	1			*	
	2 Tecnología digital	4	5		*		
	3 Amazon	2	5			*	
4 PROVEEDORES poder para negociar	1 Número de proveedores alternativos	2	5			*	
	2 Volumen compras de la empresa	5	1				Op
	3 Grado diferenciación del producto/servicio	1	5				Op
5 CLIENTES poder para negociar	1 Número de clientes	3	5			*	
	2 Facilidad cambio de proveedor/producto	5	5	A			
	3 Grado diferenciación del producto/servicio	3	5			*	



REFERENCIAS:

👉 👁👁 Erdozain Rivera, Juan Carlos. La Competitividad un paso más allá de la productividad. Omniverso-eaBC: <https://www.eabc.website/post/la-competitividad-un-paso-mas-alla-de-la-productividad>

👉 👁👁 Porter, Michael E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review Latina América: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf

👉 👁👁 Cortés, Diana. Pensamiento Estratégico ¿Cómo Desarrollarlo? México. Universidad Cesuma. <https://www.cesuma.mx/blog/pensamiento-estrategico-como-desarrollarlo.html>

👉 👁👁 Valle Ramella, Yolanda. El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales. Perú. ESAN Escuela de Negocios. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales#:~:text=El%20alineamiento%20estrat%C3%A9gico%20permite%20que,sostenible%20en%20el%20largo%20plazo.>

👉 👁👁 Convertir los datos en conocimiento: <https://www.smartosh.com/convertir-los-datos-en-conocimiento>

👉 👁👁 Erdozain Rivera, Juan Carlos. La Táctica sin Estrategia es el Ruido antes de la Derrota. Omniverso-eaBC. <https://www.eabc.website/post/grupogigante>



estrategia

factor humano

innovación

Juan Carlos Erdozain Rivera
Director Ejecutivo

55.5102.5069
jcer@eabc.consulting
www.eaBC.website