

TEMA-4-DIRECCION-ESTRATEGICA-DE...



DADEUGR



Dirección Estratégica I



5º Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada**



10 % dto Mac **5 % dto iPad**

**Superportátil. Superpotencia
para tus estudios.**

Precios especiales para estudiantes y profesores.

Con cualquier Mac o iPad
Microsoft 365 incluido.



Rossellimac

Tu especialista en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

TUS APUNTES TE ESPERAN, PERO PRIMERO, UNA PARADA EN LA FERIA DE JAÉN

EMYCET
VIAJES Y EVENTOS

TEMA 4: ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

1. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO.

¿Quiénes son mis competidores? ¿Cuáles son los límites de la industria en la que compito?

La respuesta a las anteriores preguntas se relaciona con el tipo de actividad que la empresa desarrolla, es decir, con el sector industrial donde se ubica. Un sector industrial se define como un “conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro”. En esta definición se encuentra una primera interpretación de quiénes son los competidores: todas las empresas que ofrezcan productos sustitutivos entre sí. Ahora bien, la característica de sustituibilidad puede aproximarse a través de dos criterios: el tecnológico y el de mercado.

- **Tecnológico:** se aplica desde el lado de la oferta y define una industria como el conjunto de empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de uno o varios productos. La clave, pues, de esta definición está en el grado de sustituibilidad de los procesos productivos.
- **De mercado:** se aplica desde el lado de la demanda y selecciona el conjunto de empresas que fabrican productos que son sustitutos próximos unos de otros desde el punto de vista de las necesidades cubiertas a los clientes.

Ambas definiciones dan lugar a la misma clasificación de industria cuando los productos son sustituibles para compradores y productores., pero esto no siempre será así.

Una forma convencional de delimitar los distintos sectores industriales es acudir a las clasificaciones y nomenclaturas que han establecido diferentes instituciones a partir de desagregaciones en sectores y subsectores de todas las actividades económicas. Atienden, en general, al criterio tecnológico. Entre las más conocidas están: **CIU o ISIC, NACE, CNAE, NAICS.**

Pero estas clasificaciones solamente pueden servir como una primera orientación ya que están elaboradas con un carácter más administrativo y no siempre reflejan de forma fidedigna el entorno competitivo que es necesario analizar desde un punto de vista estratégico.

El entorno competitivo se puede definir a partir de **tres dimensiones**:

- **Grupo de clientes servidos:** a quién se dirigen los productos o servicios.
- **Funciones que el producto o servicio cubre a dichos clientes,** lo que está estrechamente relacionado con las necesidades satisfechas.
- **Tecnología empleada o cómo se ofrece el producto:** forma en que una función es cubierta.

A partir de aquí pueden definirse tres conceptos básicos para **definir y delimitar el entorno competitivo**:

- **Industria:** conjunto de empresas que, a partir una tecnología determinada, tratan de atender a todos los grupos de clientes y cubrir todas las funciones posibles. Su concepto es similar al de sector industrial definido por el lado de la oferta.
- **Negocio de una empresa:** en una industria pueden existir numerosas empresas. Cada una de ellas decide, a partir de la tecnología elegida, atender a uno o varios tipos de clientes y atender una o varias funciones. Representa la selección concreta que cada empresa hace de las funciones y grupos de clientes que quiere atender.
- **Mercado:** conjunto de empresas que cubren la misma función para el mismo grupo de clientes, independientemente de la industria en la que estén, es decir, de la tecnología que utilicen. Este concepto tiene que ver con la definición del sector industrial desde el lado de la demanda-

WUOLAH

Desde el punto de vista del análisis estratégico, el entorno competitivo de la empresa está formado por los competidores, los clientes y los proveedores. El concepto de mercado definido es el más próximo al de entorno competitivo, ya que incluye a los competidores y a los clientes. Si a la definición del mercado se incorpora a los proveedores, se obtiene el entorno competitivo que la empresa debe analizar. La sustituibilidad desde el punto de vista del cliente es la clave para definir el entorno competitivo de la empresa.

Otra cuestión relevante es la **identificación de los competidores** ya que son los principales agentes con los que ha de rivalizar la empresa. Además, a partir de los competidores, puede determinarse los límites del entorno competitivo que se va a analizar.

La **definición del entorno competitivo y sus límites no están claros** en la mayoría de las ocasiones. Esto se debe a varias razones:

- Una empresa puede competir en distintos segmentos de una misma industria o en varias industrias. Necesita delimitar, por tanto, los competidores de cada una de sus actividades que pueden ser muy distintos entre sí.
- Los límites del entorno competitivo y, por tanto los competidores cambian a lo largo del tiempo, bien sea por el cambio en las necesidades de los clientes o por cambios tecnológicos que permiten cubrir una misma necesidad desde industrias en principio alejadas.
- Aunque muchas empresas pueden ser competidoras, no todas son igualmente rivales. Los competidores más directos son aquellos que forman parte de la misma industria y definen su negocio de forma similar. También serían competidores muy directos aquellos que cubren las mismas necesidades de una forma similar a los clientes. El resto son competidores más alejados.
- Es necesario tener en cuenta el ámbito geográfico de la competencia. Primero, mientras que algunas empresas compiten a escala global, en otros casos la competencia se da a nivel local. Segundo, en las empresas que compiten a escala más o menos global es preciso tener en cuenta si los competidores y la forma de competir es similar o diferente en los distintos países o áreas geográficas en las que opera. En este segundo caso, es preciso delimitar el entorno competitivo para cada área geográfica considerada.

La delimitación del entorno competitivo debe ser realizada por los directivos a partir de la información objetiva disponible y de su propio juicio.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

Es una metodología de análisis estándar para investigar acerca de las oportunidades y amenazas.

Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

ColaCao

**PERDÓN, ¿TE
LLAMAS APROBADO
Y DE APELLIDO
CONUNDIEZ?**

¡TÚ PUEDES!

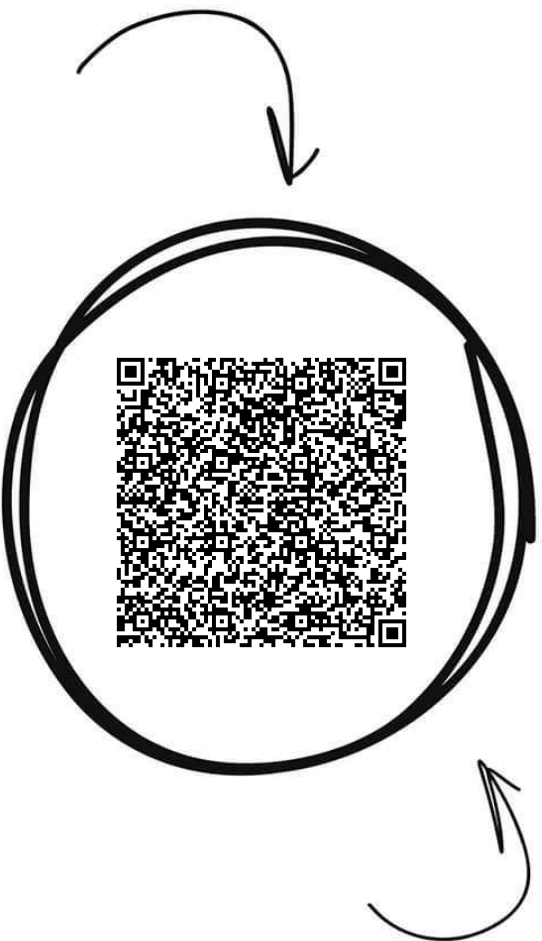
#NOPARESDESER
única



Dirección Estratégica I



Comparte estos flyers en tu clase y consigue más dinero y recompensas



Banco de apuntes de la

WUOLAH

1

Imprime esta hoja

2

Recorta por la mitad

3

Coloca en un lugar visible para que tus compis puedan escanar y acceder a apuntes

4

Llévate dinero por cada descarga de los documentos descargados a través de tu QR





El comportamiento de estas cinco fuerzas depende, a su vez, de un conjunto de factores que influyen en ellas, tales como la estructura de costes, la diferenciación de los productos, las barreras de entrada o salida o las políticas gubernamentales. Estos factores modifican una o varias de las fuerzas aumentándolas o disminuyéndolas y, dependiendo de ello, el atractivo de la industria disminuye o aumenta.

A.- INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL.

Actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento.

A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye. La intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores estructurales:

- **Número de competidores y equilibrio entre ellos:** a medida que sea mayor el número de competidores establecidos y el equilibrio de poder competitivo entre ellos sea similar, la intensidad de la competencia será mayor. Este factor tiene que ver con el grado de concentración de la industria: cómo se distribuye la cuota de mercado entre los distintos competidores. En este sentido, las industrias pueden ser concentradas o fragmentadas. Cuanto más concentradas, la intensidad de la competencia se reduce.
- **Ritmo de crecimiento de la industria:** cuando el ritmo de crecimiento de la industria se reduce, la intensidad de la competencia aumenta. Distinguimos entre industrias emergentes, en crecimiento, maduras y en declive. A medida que la industria entra en su fase de madurez o declive la intensidad de la competencia aumenta, ya que las ventas totales se estancan o decrecen y los competidores se ven obligados a ser más agresivos para captar nuevos clientes o mantener los actuales.
- **Barreras de movilidad:** obstáculos que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro dentro de la misma industria. Su existencia limita la competencia a las empresas incluidas en cada segmento, por lo que su intensidad para el conjunto de la industria decrece.
- **Barreras de salida:** factores que impiden o dificultan el abandono de una industria por parte de una empresa, incluso en el caso de resultados pobres o negativos. La existencia de barreras de salida fuerza a las empresas a luchar por sobrevivir y, por tanto, a seguir compitiendo en la industria, por lo que la intensidad de la competencia aumenta.

Las principales son las siguientes:

- ✓ Activos especializados: su utilidad fuera de la industria es muy escasa, por lo que tienen poco valor de liquidación o altos costes de reconversión como ocurre, por ejemplo, con las siderurgias integrales.
- ✓ Costes fijos de salida: deben asumirse necesariamente para abandonar la actividad, como indemnizaciones por despido.
- ✓ Interrelaciones estratégicas: cuando existen relaciones entre los distintos negocios de una empresa que le obligan a continuar en todos ellos, sin posibilidad de abandonar

ninguno como sucede, por ejemplo, cuando hay que ofrecer una gama completa de productos.

- ✓ **Barreras emocionales:** son factores psicológicos que fuerzan a seguir compitiendo a pesar de los resultados negativos como, por ejemplo, la identificación personal con el negocio, la lealtad hacia los empleados, etc.
- ✓ **Restricciones sociales y gubernamentales:** hacen referencia a presiones de tipo social (huelgas, manifestaciones, boicots a los productos, etc.) o político (legislación, presión política, etc.) que dificultan el cese de actividad.

- **Estructura de costes de las empresas:** un mayor peso de los costes fijos sobre los costes variables impulsa a las empresas a operar a plena capacidad, para intentar reducir sus costes medios. Ello tiende a incrementar los volúmenes de producción y forzar su venta en el mercado, con lo que la intensidad de la competencia aumenta.
- **Diferenciación de productos:** conforme haya más nivel de diferenciación de productos en una industria, la intensidad de la competencia se reduce, ya que los clientes se fidelizan con los distintos productos diferenciados.
- **Costes de cambio de proveedor:** se refieren al coste que un cliente tiene que asumir por cambiar de proveedor. La existencia de costes de cambio reduce la intensidad de la competencia, ya que dificulta al cliente elegir libremente y protege al proveedor de una actuación agresiva de los competidores.
- **Capacidad productiva instalada:** un exceso de capacidad productiva instalada en la industria implica un desajuste entre la oferta y la demanda. Ello fuerza a las empresas del sector a realizar movimientos competitivos más agresivos para dar salida a grandes volúmenes de producción.
- **Diversidad de competidores:** cuando los competidores difieren en estrategias, orígenes nacionales, personalidad, relaciones con sus compañías matrices, objetivos, tamaño y formas de competir, se puede intensificar la competencia. Ello es debido a la dificultad para establecer reglas del juego comúnmente aceptadas o predecir el comportamiento de los competidores.
- **Intereses estratégicos:** a medida que más empresas estén interesadas simultáneamente en lograr el éxito en una industria, la competencia se intensifica, ya que estarán dispuestas a desarrollar todo tipo de acciones que las conduzcan a ese fin, aunque tengan que sacrificar temporalmente sus resultados

B.- ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES.

Nuevas empresas que quieren entrar en una industria. En general, puede decirse que cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá.

La posibilidad de que los nuevos competidores entren a competir depende de dos factores: las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso.

- **Barreras de entrada:**

Factores que dificultan la entrada de nuevas empresas a la industria, normalmente mediante el aumento de los costes que éstas tienen que asumir por entrar.

La existencia de barreras de entrada frena la aparición de nuevos competidores, protegiendo a los ya instalados y preservando, por tanto, sus niveles de rentabilidad. Las industrias con barreras de entrada tienen unas rentabilidades medias superiores y la presencia de estas barreras es una condición para que mantengan su atractivo a lo largo del tiempo.

Se pueden diferenciar dos tipos de barreras de entrada:

The ColaCao logo is written in a stylized, blue, cursive font with a white outline, set against a red and yellow background with dynamic, brushstroke-like patterns.

APROBASTE LA COURSE NAVETTE, SUPERASTE A TU EX E HICISTE NUEVOS AMIGOS. ESTE EXAMEN NO ES NADA PARA TI. **TÚ PUEDES.**

a) **Absolutas:** imposibles de superar, independientemente de los recursos que tenga una empresa, salvo en casos excepcionales. El caso más típico sería el de aquellas industrias en las que se requiere una concesión administrativa para operar.

b) **Relativas:** pueden ser superables, de acuerdo con los recursos y capacidades de la empresa, aunque ofrezcan niveles de dificultad diferentes. Tienen que ver con los costes adicionales que los potenciales competidores han de asumir para entrar en la industria. Si la magnitud de los costes por entrar es muy alta, estos se pueden convertir de facto en una barrera absoluta para algunas empresas.

Las **principales barreras de entrada** a una industria son las siguientes:

- ✓ **Economías de escala y alcance**, que puedan tener los competidores actuales derivadas de la reducción de los costes unitarios a medida que aumenta el volumen de producción (escala) o de compartir recursos entre diferentes productos o actividades (alcance). Frenan el ingreso de nuevos competidores al obligarles a producir en gran escala, con los riesgos que ello conlleva, o a entrar en pequeña escala, soportando desventajas en costes. Las economías de alcance podrían también facilitar la entrada de nuevos competidores si provienen de industrias con recursos que pueden ser compartidos al diversificar en la industria considerada.
- ✓ **Efectos de red o economías de escala desde el lado de la demanda**. Surgen cuando los compradores valoran especialmente que otros usuarios utilicen el mismo producto o sistema ya que ello mejora el valor del producto o servicio para ellos. Tal es el caso de las redes sociales: cuantos más usuarios participan en una red, más útil es para el usuario estar en esa red y más dificultades tiene un nuevo entrante para conseguir clientes para su red.
- ✓ **Desventajas en costes diferentes de las economías de escala**, tales como tecnología de producto patentada, ventajas de localización, etc.
- ✓ **Diferenciación de producto**, cuando las empresas establecidas tienen patentes, identificación de marca, prestigio o una cartera de clientes establecida, obligan a los nuevos entrantes a realizar grandes inversiones para superar la fidelidad de los clientes existentes.
- ✓ **Necesidades de capital**, cuando se requieren grandes inversiones para empezar a competir bien sea para instalaciones productivas, actividades de I+D, etc.
- ✓ **Costes de cambio de proveedor**, que si son elevados, los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer una gran reducción de precios o una mejora notable en el rendimiento del producto para que el comprador cambie de proveedor.
- ✓ **Acceso a los canales de distribución**, utilizados por las empresas instaladas y no disponibles para los nuevos competidores, o disponibles a un coste elevado.
- ✓ **Política gubernamental**, favorable a las empresas establecidas.

En cualquier caso, la eficacia de las barreras depende de los recursos y capacidades que tengan los nuevos entrantes.

• **Reacción de los competidores establecidos:**

- ✓ En la medida en que los competidores actuales sean capaces de desarrollar una reacción fuerte, los nuevos entrantes tienden a ser disuadidos. Las condiciones que señalan una probabilidad alta de represalias son:
- ✓ Tradición de represalias en la industria, como pueden ser guerras de precios, campañas de publicidad masivas u ofertas especiales que tratan de disuadir al nuevo entrante.
- ✓ Empresas establecidas con fuertes recursos para defenderse como, por ejemplo, exceso de liquidez, capacidad de endeudamiento no utilizada.
- ✓ Empresas establecidas con altos costes fijos tendrán una motivación fuerte para iniciar una guerra de precios que les permita mantener utilizada la capacidad instalada.
- ✓ Crecimiento lento de la industria, que hace que los nuevos entrantes tengan que conseguir clientes a costa de arrebatárselos a las empresas ya establecidas.

The WUOLAH logo is in a bold, grey, sans-serif font.

C.- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

Los productos o servicios sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria.

A medida que en una industria aparezcan productos sustitutivos, su grado de atractivo tenderá a decrecer y, por tanto, sus expectativas de rentas superiores. La existencia de sustitutivos obliga a las empresas establecidas a convencer a sus clientes de las ventajas que tiene consumir sus productos en cuanto a calidad, precio, características, satisfacción de necesidades, facilidad de uso, etc., frente a los provenientes de otras industrias.

La amenaza de los productos sustitutivos **será mayor dependiendo de los siguientes factores:**

- **El grado en el que los productos sustitutivos ofrecen una mejor relación calidad-precio para el cliente.** Esto puede ser porque los sustitutos satisfacen las necesidades de los consumidores mejor que los de la industria, porque los precios de los productos sustitutivos en relación con los de la industria son menores o ambas cosas a la vez.
- **Los costes de cambio a los productos alternativos son bajos.** Por ejemplo, porque los nuevos productos son técnicamente compatibles o no es necesario un aprendizaje previo para poder utilizarlo convenientemente. Por estas razones, el Whatsapp ha desplazado casi totalmente al SMS como sistema de mensajes rápidos en la telefonía móvil.
- **Los productos sustitutivos proceden de industrias con alta rentabilidad.** En estos casos, las empresas de estos sectores pueden sacrificar parte de sus beneficios para reducir los precios y defenderse así mejor de los posibles ataques de los competidores establecidos.

En determinadas ocasiones, el nivel de precios propio de la industria marca el umbral a partir del cual se pueden hacer económicamente rentables productos alternativos como ocurre, por ejemplo, con el petróleo como fuente de energía frente a otras energías alternativas como la solar o la eólica. Por el contrario, cuando los productos sustitutivos se ofrecen a precios más bajos, las empresas de la industria se ven obligadas a reducir los suyos, disminuyendo sus márgenes de rentabilidad, salvo que encuentren formas nuevas de reducir sus costes.

D.- PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES Y CLIENTES.

Es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Estas condiciones pueden revestir muy diversas formas, como logro de descuentos, aplazamientos de pago, etc. Cuando los proveedores, incluyendo los de mano de obra, o los clientes tienen alto poder de negociación, presionan sobre los precios o los costes y tratan de captar parte del valor generado en la industria y, por tanto, hacen disminuir su rentabilidad. Por tanto, a medida que el poder de negociación de proveedores y clientes es mayor, el atractivo de la industria disminuye.

Existen algunos factores que influyen, de manera general, en dicho poder negociador, favoreciendo a unos u otros agentes. Podemos considerar que los factores que explican el poder negociador de proveedores y clientes son similares y están vinculados a la relación genérica proveedor-cliente.

Los **factores más importantes que afectan al poder negociador de proveedores y/o clientes** son los siguientes:

- Grado de concentración en relación con la industria.
- Volumen de transacciones realizadas con las empresas de la industria.
- Grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción.
- Costes de cambio de proveedor.

- Nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor.
- Amenaza real de integración vertical hacia adelante o hacia atrás.
- Importancia del producto vendido para la calidad de los productos del comprador.
- Existe o no existe posibilidad de almacenar el producto.
- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

Factores que afectan al poder negociador de los proveedores o clientes señalando en cada columna la forma en que afecta positivamente a cada tipo de agente:



3. LIMITACIONES Y EXTENSIONES DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

No todas las fuerzas ni todos los factores que influyen sobre cada fuerza tienen la misma importancia.

Las limitaciones y extensiones son: la excesiva importancia otorgada a la estructura de la industria en el éxito de las empresas, la escasa relevancia que se concede a la posible presencia de agentes de frontera y/o productos complementarios, el carácter estático del modelo y la difícil adaptación del modelo a sectores hipercompetitivos.

A.- IMPORTANCIA RELATIVA DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.

Da una importancia excesiva a la estructura de la industria para explicar la rentabilidad de la empresa.

De acuerdo con este modelo, las empresas de éxito serían aquellas que han acertado en la elección de la industria y que son capaces de aprovechar en mayor grado los factores externos favorables y/o combatir los desfavorables.

Pero la realidad muestra que las industrias nunca son totalmente atractivas o rechazables. Además, cuanto más atractiva es una industria, normalmente más difícil es entrar en ella por las importantes barreras de entrada existentes. Por tanto, no basta con identificar industrias atractivas para tener éxito, es necesario tener los recursos suficientes para superar las barreras de entrada.

Una segunda opción para obtener éxito implica esforzarse por hacer las industrias en las que se está más atractivas bien sea modificando las fuerzas competitivas para reducir las amenazas que implican, bien fortaleciendo las habilidades de la empresa para hacerla más capaz de enfrentarse a las amenazas. Pero no todas las empresas tienen el potencial necesario para hacer esto y, cuando lo tienen, sus actuaciones orientadas a reducir la competencia podrían ser ilegales (Empresas que pactan precios o el reparto de mercado en un oligopolio).

Se observa en la realidad cómo empresas situadas en una misma industria obtienen niveles de rentabilidad muy diferentes.

Esto sólo se puede explicar por la diferencia de recursos y capacidades que tienen las empresas.

B.- AGENTES DE FRONTERA

No tiene en cuenta la existencia de otros agentes que pueden influir en la industria y en su atractivo. Además de los proveedores y los clientes, las empresas se relacionan con otros grupos de interés, denominados agentes de frontera, que con sus actuaciones pueden llegar a favorecer o limitar el atractivo de la industria.

Se trata de agentes como las administraciones públicas, las organizaciones de consumidores, etc.

C.- PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

El modelo no tiene en cuenta la existencia de productos complementarios, ya que sólo contempla la existencia de productos sustitutivos que reducen el grado de atractivo. Sin embargo, en muchas industrias, existen productos complementarios que, utilizados conjuntamente con los de la industria, pueden aumentar el valor percibido por el cliente.

En principio, cabe pensar que la presencia de productos complementarios aumenta el grado de atractivo de una industria ya que se incrementa el valor del producto de la industria para el cliente empujando así la demanda hacia arriba.

Sin embargo, los productos complementarios también pueden llegar a ser una amenaza. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando el valor aportado por cada empresa resulta desigual para el cliente. En estos casos, la empresa que aporta más valor puede tender a apropiarse de parte del valor que correspondería al complementario al ser más imprescindible para el éxito del producto. También puede ocurrir cuando una de las empresas proveedoras tiene más poder de negociación debido a que su producto no tiene sustitutos.

Igualmente, un producto complementario puede ser una amenaza cuando la empresa que lo provee puede entrar con facilidad en la industria de la empresa complementaria sustituyéndola y acaparando así todo el valor creado para el cliente.

D.- DINÁMICA DE LA INDUSTRIA

El modelo de las cinco fuerzas representa una imagen estática de la competencia ya que analiza las características de la industria en un momento determinado, pero no considera los posibles cambios que se puedan producir y que establezcan nuevas condiciones en la naturaleza de la competencia y, por tanto, en las expectativas de rentabilidad en el futuro.

Los cambios en una industria pueden provenir tanto de factores que podríamos llamar externos a los competidores establecidos como de los que podríamos llamar internos, debidos a actuaciones estratégicas de las propias empresas establecidas. En cualquier caso, estos cambios van a afectar a algunas o a todas las fuerzas competitivas y, en consecuencia, a las oportunidades y amenazas de la industria y a su atractivo.

De ahí la importancia de completar el análisis con un enfoque dinámico que tenga en cuenta la posible evolución de la industria.

El análisis dinámico de la industria, en relación con factores externos, implica **tres pasos sucesivos**:

- 1) **Identificar los impulsores del cambio**, es decir, identificar las variables que van a generar un cambio en las condiciones estructurales de una industria.



- 2) **Evaluar el efecto que los factores que impulsan el cambio tienen en la industria**, es decir, determinar qué factores o fuerzas competitivas se van a ver afectadas por el cambio y cómo éste va a afectar en última instancia al atractivo de la industria.
- 3) **Analizar los cambios necesarios en la estrategia competitiva**, es decir, establecer qué hay que cambiar internamente para hacer frente a las nuevas amenazas o aprovechar las nuevas oportunidades.

Algunos de los principales impulsores del cambio y sus consecuencias sobre la estructura de la industria, pueden ser:

- **Evolución de la industria:** las industrias tienden a evolucionar según un modelo de ciclo de vida pasando por distintas etapas: emergente, en crecimiento, madura y en declive. La demanda global de una industria crece de manera diferente en cada etapa influyendo así en las distintas fuerzas competitivas.
- **Globalización creciente:** los procesos de globalización cambian la estructura de una industria tanto por el lado de la demanda –aumento de la demanda total potencial– como por el lado de la oferta, mediante la incorporación de nuevos competidores procedentes de un número creciente de países.
- **Cambios tecnológicos:** especialmente significativos en industrias emergentes o de base tecnológica, que no sólo pueden alterar la estructura competitiva, sino provocar la aparición o desaparición de actividades. El desarrollo y la extensión universal de Internet, por ejemplo, ha permitido la creación de nuevas industrias – motores de búsqueda, comparadores de productos o servicios, etc.–, ha modificado sustancialmente otras –distribución de productos como libros, música, textil, etc.–, y ha eliminado o reducido considerablemente otras: enciclopedias, diccionarios, etc.
- **Cambios en las necesidades, los gustos o estilos de vida de los clientes:** los cambios demográficos, la inmigración/emigración o los cambios de actitudes y estilos de vida de la población, potencian algunas industrias y reducen las posibilidades de otras.
- **Políticas gubernamentales:** las medidas que toman los distintos gobiernos pueden modificar la estructura de la competencia en determinadas industrias, siendo incluso dispares las políticas de unos gobiernos o de otros. Tal es el caso de la industria de energía solar y, en general de energías renovables en España, de manera que distintos gobiernos han tomado decisiones conducentes a subvencionar o retirar las subvenciones a dichas energías alterando así drásticamente las expectativas de rentabilidad y, en consecuencia, el atractivo de la industria.
- **Movimientos empresariales:** la entrada o salida de empresas a una industria tiene un impacto directo en la intensidad de la competencia. Igualmente, procesos de fusión o adquisición de empresas con carácter generalizado, modifican el número de competidores y, por tanto, el grado de concentración de la industria. Tal es el caso del sector bancario en España durante los últimos años con la aparición y desaparición de cajas de ahorros y con los procesos intensos de concentración empresarial llevados a cabo.
- **Cambios en industrias adyacentes:** los cambios en la estructura o en la eficiencia de las industrias relacionadas como pueden ser las de proveedores, clientes, productos sustitutivos o complementarios afectan también de forma indirecta a las empresas de la industria analizada. Por ejemplo, una mejora de la eficiencia en costes de los productos sustitutivos aumenta la amenaza para las empresas de una industria, reduciendo así su atractivo.

Pero quizás el factor más importante que influye en el cambio de una industria la estrategia de las propias empresas establecidas, que con sus actuaciones transforman la estructura competitiva. Se podría llegar a decir que la estructura competitiva de un sector viene condicionada por las estrategias de las empresas que lo componen.



Hei!

Clases
Presenciales
y Online

Para más info
afterschool@afterschoolgranada.es
afterschoolgranada.es



Escríbenos al 678050172

WUOLAH

E.- INDUSTRIAS HIPERCOMPETITIVAS

En ellas el ritmo de los cambios es acelerado y cada vez más intenso. En estos casos, la industria se hace cada vez más compleja y dinámica, con lo que la incertidumbre asociada al entorno competitivo crece exponencialmente y la industria evoluciona de manera inestable e impredecible.

La cuestión clave para considerar a una industria como hipercompetitiva es la velocidad del cambio.

El problema con estas industrias es que su estructura está en continuo cambio, las bases de la competencia están en continua evolución y ésta se produce de manera impredecible. En consecuencia, la utilidad del modelo de las cinco fuerzas queda muy reducida, especialmente teniendo en cuenta su carácter esencialmente estático.

Aunque resulta difícil competir en las industrias hipercompetitivas, hay dos oportunidades para el éxito. En primer lugar, la flexibilidad. Aquellas empresas que sean más flexibles, en el sentido de ser capaces de cambiar de estrategia a un coste bajo, podrán adaptarse más rápidamente y con mayor eficiencia a los numerosos cambios que se presenten. En segundo lugar, adelantarse a la competencia para innovar modificando así las reglas de la competencia proactivamente.

Dado que las posiciones competitivas favorables desaparecen fácilmente, lo más adecuado es adelantarse a la competencia, innovando y modelando de esta manera para que la estructura de la industria sea temporalmente favorable. La rentabilidad de las empresas en una industria no estaría ligada tanto a su estructura o a la disponibilidad de recursos y capacidades como a la posibilidad de actuar más rápidamente que los competidores.

4. SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA: GRUPOS ESTRATÉGICOS

Consiste en elegir un criterio de clasificación, habitualmente basado en las características de los productos o en las características de los clientes para identificar los posibles segmentos.

Además de esta forma tradicional de establecer segmentos, que denominamos desde el punto de vista de la demanda, se puede investigar la posible división de la industria en entornos competitivos más reducidos, desde el punto de vista de la oferta, mediante lo que se denominan grupos estratégicos.

Un grupo estratégico se define como el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. En la mayoría de las industrias es posible encontrar, con relativa facilidad, cómo hay ciertas empresas que coinciden en la forma de competir, y que a su vez lo hacen de distinta forma de cómo compete otro grupo de empresas.

El análisis de un entorno competitivo que no es homogéneo y, por tanto, en el que aparecen diferentes grupos estratégicos debe llevarse a cabo en **tres etapas**:

- 1) Identificación de las dimensiones estratégicas más relevantes:** Estas dimensiones estratégicas pueden incluir variables tales como la amplitud o variedad de la línea de productos, el ámbito geográfico, la localización de las instalaciones, etc.

Deben tenerse en cuenta algunas recomendaciones. Primero, las dimensiones tienen que ser relevantes en la industria que se está considerando para que el análisis sea más significativo y enriquecedor. Segundo, las dimensiones tienen que discriminar a las empresas de la industria, tienen que presentar cierta variedad de situaciones ya que si todas las empresas compiten de igual manera según esa dimensión, no es posible identificar comportamientos estratégicos distintos.

- 2) **Elaboración del mapa de grupos estratégicos:** A partir de las anteriores dimensiones, es posible identificar y representar gráficamente los grupos estratégicos. Aunque pueden seleccionarse varias dimensiones, la representación se facilita si se eligen solamente dos de ellas que se consideren más importantes.

Es importante que las dos dimensiones elegidas no estén muy correlacionadas ya que, de ser así, los grupos aparecerían representados en torno a la diagonal principal y, en la práctica, el mapa aportaría la misma información que si se hubiera seleccionado solamente una de las dos variables.

- 3) **Análisis del grupo estratégico como entorno competitivo:** La identificación de cada grupo permite a las empresas en él incluidas conocer cuáles son sus rivales más directos pues, además de estar en la misma industria, compiten con las mismas variables estratégicas. Cabe suponer, por tanto, que la competencia es mayor entre las empresas de un mismo grupo estratégico que entre empresas de grupos distintos.

Por tanto, cuando en un entorno competitivo existen grupos estratégicos, conviene aplicar el análisis en dos niveles diferentes ya que la forma en la que se compite en cada grupo genera una estructura competitiva propia y, a su vez, diferente de la de otro grupo. Así, el modelo de las cinco fuerzas se debería aplicar tanto a cada uno de los grupos como a la industria en su conjunto. Como consecuencia, cada grupo tiene su propio grado de atractivo, derivado de un conjunto propio de oportunidades y amenazas y, por lo tanto, diferentes expectativas de rentabilidad.

Ante estas diferentes expectativas de rentabilidad hay que plantearse si es posible para una empresa trasladarse de un grupo estratégico a otro y a qué coste. Ello dependerá de la existencia de barreras de movilidad (entrada a un nuevo grupo estratégico o salida del grupo en el que ya compite) que dificulten a las empresas de un grupo cambiar la forma de competir a lo largo de las dimensiones estratégicas antes citadas.

Si en una industria con grupos estratégicos no existen barreras de movilidad y de salida, las empresas pueden trasladarse de los grupos con menor rendimiento a los grupos con mayor rendimiento, igualándose las posibilidades de competir de todas las empresas. En caso contrario, las empresas de un grupo pueden estar protegidas de la competencia de otras empresas que, aun estando en la misma industria, no compiten de la misma manera al estar en un grupo estratégico distinto.

5. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.

Investiga el comportamiento de los rivales directos de una empresa para identificar cuál es la estrategia que están siguiendo y, en consecuencia, definir cuál sería la forma más adecuada para hacerles frente, o bien para predecir cuáles serían sus reacciones ante movimientos estratégicos de nuestra empresa.

Este análisis es especialmente adecuado en sectores con una elevada concentración, en los que la competencia se limita a un grupo reducido de empresas rivales y, en muchos casos, a un único rival.

En estas circunstancias, donde las características de la competencia se aproximan a un oligopolio o a un duopolio, el análisis de los competidores resulta crucial. La presión competitiva existente entre estos pocos rivales, hace que las empresas necesiten dar respuestas flexibles y rápidas ante los movimientos de los demás competidores.

Este análisis implica recoger información de los competidores, analizar su comportamiento actual, prever su comportamiento futuro tanto autónomo como derivado de las actuaciones de la empresa y estudiar, en consecuencia, la actuación propia más adecuada -> **inteligencia competitiva: actividades para analizar los competidores.**

La recopilación de información sobre las empresas rivales se puede situar en la frontera entre la indagación honesta y la conducta poco ética o ilegal, dando como resultado informes que pueden rozar el espionaje industrial. Las normas establecidas y los criterios éticos de la empresa o de la sociedad ayudan a delimitar el a menudo impreciso límite entre lo que se puede conseguir y lo que no, así como la forma de conseguirlo.

Respecto de la obtención de información, los sistemas de inteligencia competitiva necesitan definir tanto el contenido de la información a recabar, como las fuentes en las que obtener la información y las posibles técnicas de análisis de dicha información.



La parte de la derecha del modelo trata de analizar la actuación competitiva del competidor a través de su estrategia actual. La parte de la izquierda del modelo trata de indagar en la forma de pensar y actuar del competidor a través de sus objetivos actuales y futuros y de las premisas o supuestos de los que parte a la hora de tomar sus decisiones estratégicas.

- **Identificación de la estrategia actual:** Se trata de conocer la estrategia seguida por un competidor actualmente a partir de elementos clave de su actuación.
- **Identificación de los recursos y capacidades del competidor:** Un factor determinante para prever el comportamiento futuro de un competidor, así como para poder valorar correctamente la posibilidad de amenaza real, se refiere al análisis de qué es lo que puede hacer un competidor. Es decir, sus fortalezas y debilidades.
- **Identificación de los objetivos estratégicos del competidor:** El comportamiento de un competidor depende de cuáles sean sus objetivos estratégicos y de si los están logrando o no.
- **Supuestos del competidor sobre la industria:** El comportamiento de un competidor también se ve condicionado por sus propias percepciones, tanto de ellos mismos, como del mundo que les rodea y la forma de entender los negocios. Son percepciones de los directivos sobre las reglas de la competencia y los factores clave de éxito en la industria.
- **Predicciones sobre la respuesta del competidor:** Cuando se tiene información sobre las estrategias, recursos y capacidades, objetivos y supuestos de los competidores, la empresa puede llegar a conocer, junto con un mapa de grupos estratégicos, las características de su competencia más directa.