

# EL ANÁLISIS SECTORIAL.

## ANALISIS EXTERNO

En esta parte del curso realizamos el imprescindible análisis externo que nos guía en la definición y puesta en práctica de la estrategia.

## EL ANALISIS SECTORIAL

En el análisis externo vamos a ver cómo afecta al entorno al funcionamiento de la empresa en cuanto a oportunidades de aumentar el beneficio de la empresa.

Con el análisis sectorial se pretende:

- Conocer la estructura del sector en el que se mueve la empresa, porque ello influirá en su competencia y rentabilidad.
- Conocer la relación que existe entre la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la empresa, siendo ésta menor cuanto mayor sea la intensidad de la competencia.
- La anticipación en cuanto a tendencias del sector, para ser más dinámicos que los competidores. Se trata de aprovechar las tendencias a nuestro favor. Por ejemplo el cambio demográfico que supone en algunos países el incremento de las personas de mayor edad. Existen múltiples oportunidades de negocio que se abre en la atención de las personas de la tercera edad.
- Valorar acciones comunes dentro de un sector en la búsqueda de la mejora global.
- Encontrar oportunidades de negocio en las necesidades de los clientes y las debilidades de la competencia. Se trata por tanto de encontrar los huecos de negocio. ¿Qué parte del mercado no está bien atendida por los competidores o nosotros con nuestros recursos podemos atender mejor?

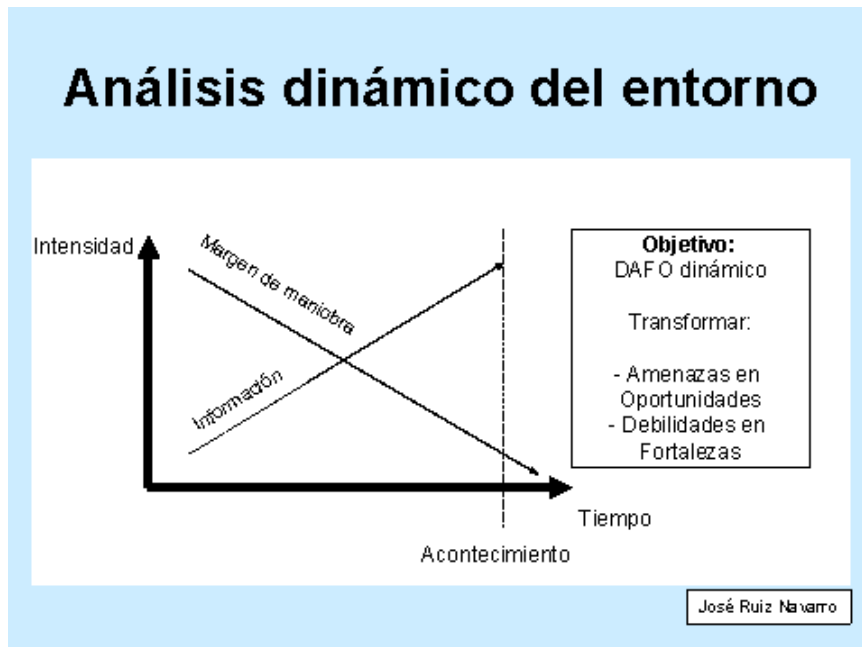
### Análisis Dinámico del Entorno

## RELACION INFORMACION – TIEMPO – CAMBIO

Hablamos ahora del dinamismo de la empresa, ya que este puede propiciar beneficios importantes a la empresa. En el gráfico que vemos a continuación se observa que es importante la información que maneja una empresa, pero tanto o más importante es disponer de ella y saber utilizarla en el momento idóneo.

Una empresa debe ser dinámica, es decir, adaptarse rápidamente a los cambios del entorno competitivo, ser capaz de transformar amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas.

Si la empresa tiene indicios de que las condiciones del entorno van a cambiar, cuenta con un margen de tiempo que le permite ese dinamismo, ese cambio más rápido y adecuado que el de los competidores. De esta manera, cuando se de ese cambio en las condiciones, la empresa ya se habrá preparado para afrontarlo y competir en las nuevas condiciones, mientras que las empresas que no sean capaces de adaptarse no podrán competir.



### DEL ANALISIS DEL ENTORNO AL ANALISIS SECTORIAL

El entorno es todo aquello que de alguna manera afecta al funcionamiento de la empresa, directa o indirectamente. Es algo tan grande que es muy costoso para la empresa tenerlo controlado en su totalidad. Por ello la empresa debe hacer un estudio del entorno, y en él distinguir lo que es “simplemente” importante de lo que es realmente imprescindible para su supervivencia.

Cualquier factor condiciona en un momento dado la estrategia de una empresa, como pueden ser factores políticos, económicos, sociales, ..., todos pueden generar oportunidades de negocio para la empresa. Lo que interesa es saber de qué manera estos factores globales del entorno ( *macro entorno* ) afectan al entorno sectorial de la empresa ( *micro entorno* ), como vemos en el gráfico siguiente. Un entorno sectorial que componen clientes, proveedores y competencia.

## Del análisis del entorno al análisis sectorial



Gast, Robert M. (2004, 4ª edición). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. THOMSON\_CVINTAS, p. 100

### Determinantes del Beneficio Sectorial

#### DETERMINANTES DEL BENEFICIO SECTORIAL: DEMANDA Y COMPETENCIA

Con la estrategia tratamos de obtener los beneficios suficientes que garanticen la supervivencia de la empresa. Al mismo tiempo, con nuestros productos o servicios tratamos de crear valor para los clientes y la sociedad en general.

Si nuestros productos/servicios son de calidad y crean valor para quien los disfruta, el precio de los mismos crece; pero éste dependerá de las condiciones en las que compita, la estructura del sector, la intensidad de la competencia, ...

En resumen, los beneficios obtenidos por las empresas en un sector dependen de:

- el valor del producto o servicio para el cliente
- la intensidad de la competencia
- el poder de negociación relativo en los diferentes niveles de la cadena de producción.

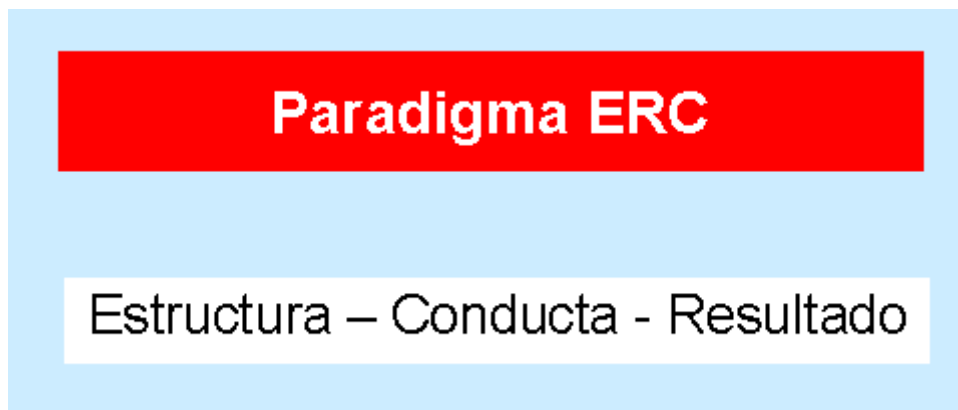
La estructura del sector es un aspecto fundamental a considerar. Si sabemos en qué estructura de sector se encuentra nuestra empresa podremos predecir tendencias dentro del mismo y el comportamiento de la competencia, lo que favorece el dinamismo de nuestra empresa, que debe traducirse en beneficios

económicos. Vemos en el siguiente cuadro la tipología de estructuras sectoriales que se dan en el mercado.

### Tipología de estructuras sectoriales

	Competencia perfecta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentración	Muchas empresas	Pocas empresas	Dos empresas	Una empresa
Barreras de entrada y salida	No hay	Barreras significativas		Importantes
Diferenciación del producto	Productos homogéneos	Posibilidad de diferenciación		
Información	Flujo perfecto	Imperfecta		

En estrategia hay un concepto importante cuando se habla de la estructura de un sector. Este es el que se conoce como *Paradigma ERC*, y expresa la idea de que la Estructura del sector condiciona la Conducta y los Resultados de las empresas.



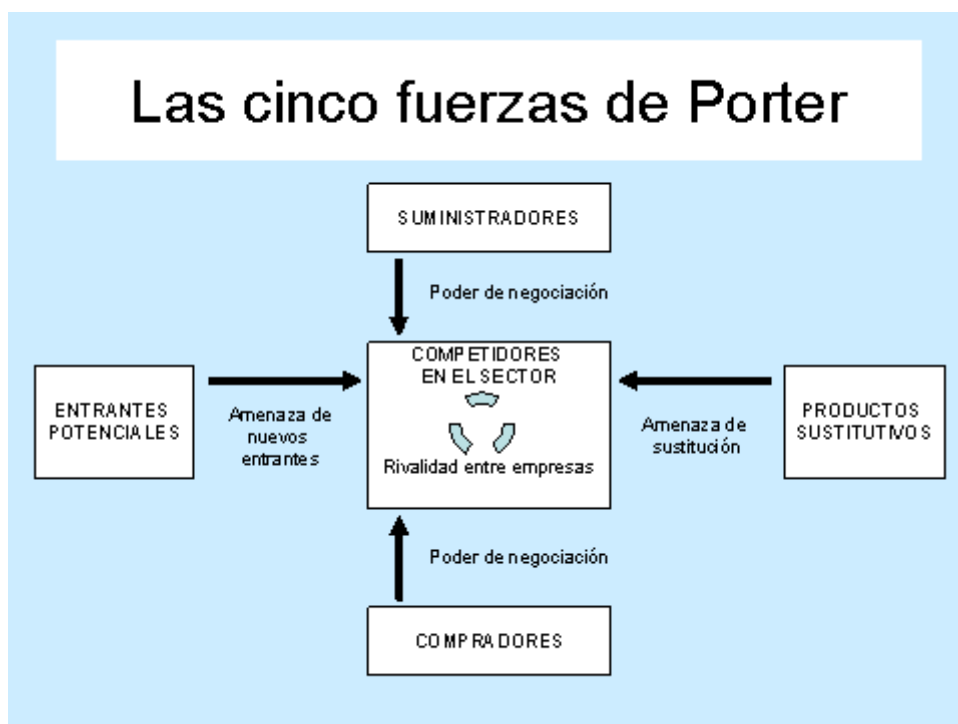
*Atractivo del Sector: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.*

ANALISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Dentro del análisis del entorno sectorial, indiscutiblemente hay q mencionar a Michael Porter (Harvard Business School). Y es que Porter considera que el nivel de intensidad de un sector y su rentabilidad vienen determinados por las propias características del sector.

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector determinado. Este considera que la rentabilidad de un sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva.

En el siguiente gráfico vemos esquemáticamente el modelo, que desarrollamos en los siguientes apartados. Este tema es muy importante, la base del análisis externo, por lo que podría abarcar un curso entero.



### La competencia de los productos sustitutivos

#### LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: LA COMPETENCIA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Cada vez aparecen más productos que, aparentemente, poseen las mismas características del producto original. Además de confundir a veces al consumidor y de acrecentar la competencia, la aparición de productos sustitutivos tiene influencia directa en el precio de los productos.

Hay productos como la gasolina o los cigarrillos que no tienen productos que los sustituyan, por lo que en este caso el consumidor debe aceptar el precio que se ponga si quiere disfrutar de dichos productos. Se dice entonces que la demanda es inelástica con respecto al precio.

Otros productos, como los relacionados con la comunicación por mensajería o las empresas de telefonía han encontrado en los últimos años la competencia de productos sustitutivos proveniente de la adaptación de las nuevas tecnologías, como por ejemplo el correo electrónico. En este caso, el consumidor es más sensible al precio, por lo que se dice que la demanda es inelástica con respecto a este. En este caso, los precios disminuyen y el margen de beneficio es escaso, puesto que además de la calidad se compete en el precio del producto.

Pero no siempre el consumidor se tira a comprar el producto sustitutivo por razones de precio. La relación de confianza del consumidor con un producto es mayor cuanto más complejas sean las necesidades satisfechas por ese producto. En este caso, al consumidor no le importa pagar más por un producto que ya conoce y que le da óptimos resultados antes de arriesgarse en un nuevo producto, aunque sea más barato. Además, el producto original (el más caro) se ve beneficiado cuando el producto sustitutivo es una copia mala y barata de sí mismo. En este caso se refuerza la relación entre el producto y el consumidor. La imitación de ropas de marca o de perfumes son claros ejemplos de lo que estamos hablando.

### Amenaza de Entrada de nuevos Competidores.

## LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su coste, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Aquí vemos en la práctica la aparición de los *stakeholders*, los grupos de interés que afectan o son afectados por las decisiones de una empresa. En este caso lo aplicamos a un sector, y vemos como si una empresa ve atractivos los resultados de un determinado sector, pues apuesta por entrar en él. Lo que ocurrirá en el sector será que cuantas más empresas se desarrollen dentro del mismo, menores serán los beneficios, que caerán hasta el nivel competitivo.

En este momento podemos hablar de si un sector es o no *contestable*, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es *contestable* cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de

barreras de entrada trae consigo los llamados *costes hundidos*, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Por esto se dice que cuando no hay costes hundidos, las empresas "utilizan" el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarlo en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector.

Para evitar la vulnerabilidad de los sectores, se crean barreras de entrada, que son las siguientes:

- *Inversión necesaria.* -

En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo es tan enorme que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean. Esto es lo que ocurre con el sector de los aviones de pasajeros, en el que Boeing y AIRBUS tienen un dominio tan aplastante del mercado que difícilmente pueden competir con ellos. Otros Sectores no tienen costes de entrada tan fuertes, como suele ocurrir con las franquicias del sector inmobiliario.

- *Economías de escala.* -

Hay sectores en los que la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala. Es lo que ocurre con las empresas de publicidad, donde se dan importantes costes fijos y en las que los costes variables apenas se aprecian en función de la cantidad producida si esta es pequeña. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costes unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrautilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costes que ello conlleva.

- *Ventaja absoluta en costes.* -

El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costes, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

- *Diferenciación del producto.* -

Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo. Y es que estas empresas

asentadas a las que nos referimos cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar

importantísimas inversiones en publicidad, un coste que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir en precios son las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que esta no considera.

#### *- Acceso a canales de distribución.-*

Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Y para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Además, empresas nuevas no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Un ejemplo de esto es lo que ocurre en los supermercados, donde el espacio está limitado al que ofrecen las estanterías, y que ya están ocupados por las empresas ya asentadas en el sector. Y es que si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa.

#### *- Barreras administrativas y legales.-*

Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, *copyrights*, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, .... Ejemplos de lo que estamos comentando son los taxis y televisiones (licencias), los trabajos de investigación (patentes), ... Estas barreras, que cada vez son mayores sobre todo en lo relacionado con calidad y medio ambiente, suponen costes importantes para la entrada de nuevas empresas.

#### *- Represalias.-*

Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector, según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresiva o brusquedad bajadas de precios, hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

#### *- Eficacia de barreras de entrada.-*

Al hablar de la eficacia de las barreras de entrada hay que considerar diversas opiniones. Por un lado, los estudios realizados por Bain y Mann encontraron que la rentabilidad es superior en sectores con barreras de entrada muy altas



que en aquellos en las que son relativamente bajas. Por otro lado, George Yip no cree que las empresas que quieran entrar en un sector y finalmente no lo hagan sea por las barreras de entrada, ya que creía que podrían superar esas barreras, por contar con los recursos y capacidades suficientes para competir. Es por este razonamiento que podemos concluir diciendo que la efectividad de las barreras de entrada para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que esta cuenta.

### Rivalidad entre competidores. Rivalidad Interna

## LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores que se nos ocurra viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto / servicio. Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

### - *Concentración*

Se refiere al número de empresas que compiten en un sector y al tamaño de estas. Hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa (como Microsoft en sistemas operativos para PCs), la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios (mercado liderado por un pequeño grupo de empresas) la competencia en precios queda limitada a acuerdos de "precios paralelos" entre estas empresas. En mercados en los que dominan claramente dos empresas (Coca Cola y Pepsi), la competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

### - *Diversidad de competidores*

Hace algunas décadas, las empresas que competían dentro de un mercado tenían características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costes e incluso objetivos. Eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha crecido enormemente así como las condiciones en la que se compite, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aún no se han deslocalizado tienen orígenes, estructuras, costes y objetivos distintos, pero un solo mercado de actuación.

### - *Diferenciación del producto*

La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas. Esto obliga a las empresas a reducir los precios con el fin de incrementar sus ventas.

Pero hemos de hablar en este momento del llamado producto o servicio *commodity*, que es aquel que solo se diferencia del resto por el precio. Por ello, en este caso la competencia solo se da en el precio, que suele ser muy bajo, como bajos son también los beneficios que ofrece. Ejemplos de este tipo de productos son la sal, los ladrillos y el cemento para la construcción, los productos de la minería.

#### *- Exceso de capacidad y barreras de salida*

Hay que considerar la capacidad de una empresa, con el objetivo de emplear de la forma más eficaz todos los recursos de los que dispone. El hecho de no ser capaz de lograr esa eficacia hace que la empresa deba reducir los precios de sus productos para lograr un mayor volumen de ventas y un mayor uso de su capacidad disponible. Junto a esto, hemos de hacer referencia a las barreras de salida, que son los costes que tendría que afrontar una empresa a su salida del sector, por lo que podrían impedirlo. Las barreras de salida pueden ser la inversión en recursos duraderos y especializados o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

#### *- Condiciones de los costes: economías de escala y relaciones entre costes fijos y costes variables*

Está relacionado con lo que antes hemos comentado de la capacidad de producción con la que cuenta la empresa. Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde podemos llegar en la bajada de precios dependerá de la estructura de costes de la empresa. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costes variables. Así, en la relación entre costes fijos y variables predominan los primeros, la empresa tratará de emprender cualquier negocio, para cubrir así los costes variables.

#### Los proveedores

### LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Dentro de un sector, las empresas trabajan en dos tipos de mercados, que son los mercados de factores (en los que compran materias primas, componentes, recursos financieros y mano de obra) y los mercados de productos (en los que venden sus bienes y servicios a los clientes, que son distribuidores, consumidores u otros fabricantes).

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes:

- *Sensibilidad de los compradores al precio*

Depende de:

- el coste del componente sobre el coste total (por ejemplo, empresas de bebidas).
- el grado de diferenciación del producto.
- la intensidad de la competencia entre los compradores (por ejemplo, el sector del automóvil).
- la importancia de la calidad del producto.
- *Poder relativo de negociación*

En el poder de negociación de los compradores con respecto a los vendedores influyen los siguientes factores:

- el tamaño y la concentración de los compradores con respecto a los proveedores.
- la información de los compradores.
- la posibilidad de integración vertical.

#### La Dirección. Generalidades.

#### LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Este apartado de poder de negociación de los proveedores es análogo al anterior, del poder de negociación de los compradores, con la diferencia de que ahora los compradores son las empresas del sector y los productores de los *inputs* son los proveedores.

#### Las Fuerzas competitiva.

#### GRAFICO RESUMEN DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



### El Mercado Relevante

#### DEFINICION DEL SECTOR: ¿CUAL ES EL MERCADO RELEVANTE?

En primer lugar una empresa debe delimitar cuál es el sector del que participa. Para los economistas, el sector es un grupo de empresas que suministra a un mercado. Según esto, cuando definimos el mercado en el que queremos actuar hemos de ponerle límites, es decir, hasta donde llega el mercado relevante.

La empresa deberá estudiar su sector y ser ella misma, a su juicio, quien marque los límites en los que desarrollará su actividad, esto es, hasta donde va a competir, ya sea físicamente o en términos de capacidad productiva. Pero no necesariamente debe ser tan concisa en la señalización del límite de su sector o mercado, debido a que un cambio en las condiciones externas podría favorecer nuestra estrategia, sin que antes estuviéramos centrados en el mercado cambiante.

### Factores clave de Exito

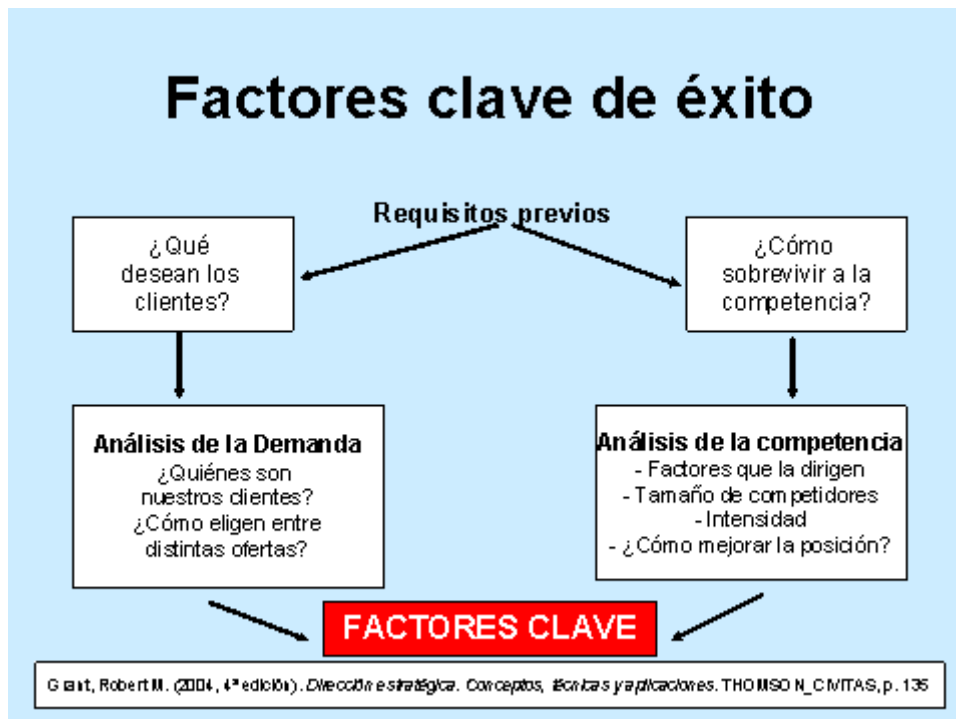
#### FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. Y para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones:

- suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.
- Sobrevivir a la competencia.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la Dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuales son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, el porqué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compite en precios o diferenciación de los productos/servicios, ...



### Estrategia Basada en los Recursos

#### ANALISIS INTERNO

#### LA ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS

Los recursos de la empresa son el fundamento de la estrategia, entendidos estos como sus recursos y capacidades. Podemos decir que un recurso es un activo, un stock, con el que la empresa pretende crear valor y obtener beneficios; una capacidad es un flujo, precisamente la puesta en valor de los recursos, la generación de rentas desde el momento en que los recursos empiezan a trabajar.

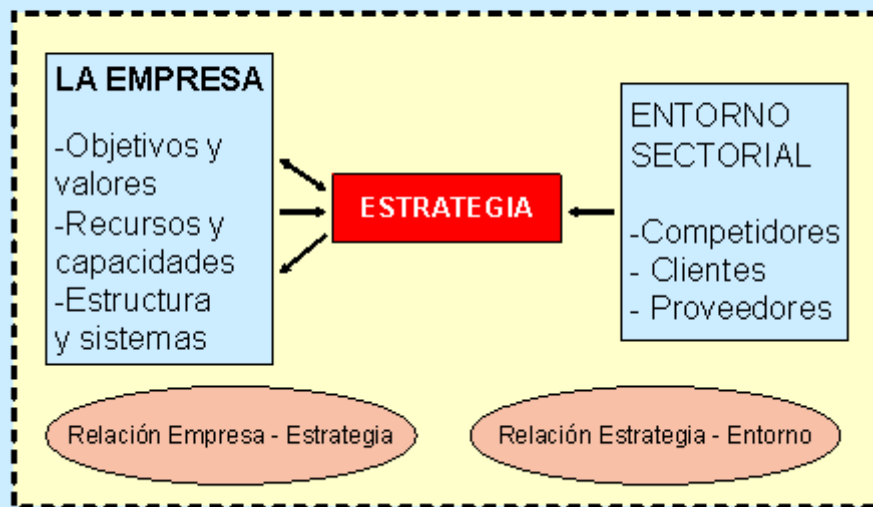
En la actualidad vivimos en una economía de empresa, en la que son las empresas las que crean el mercado. Hay nuevos productos, se plantean nuevas necesidades, ... y todo ello es fruto de la investigación e innovación de las empresas. Ya no estamos en una economía de mercado sino que el mercado lo crean las empresas. Las condiciones han cambiado, porque el mundo cambia continuamente, es más dinámico e incierto, y para ello deben estar preparadas las empresas.

Por estas condiciones cambiantes, no basta con conocer el mercado, ya que esto lo puede hacer cualquier empresa. Hay que diferenciarse, hacer cosas distintas, y para ello hay que basarse en la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que se cuenta.

En un entorno estable, el análisis externo es más importante. Pero en la actualidad, y con el fenómeno de la globalización como telón de fondo, el entorno para nada es estable. Por ello, el análisis interno es más importante en este sentido en función de cuantos más recursos que nos diferencien tengamos como para cambiar la estructura de un sector.

Como vemos en el gráfico, la relación principal en este entorno cambiante es la que une la empresa, representada en sus recursos y capacidades, y la estrategia. Es la constatación de que han cambiado las tornas desde el análisis de Porter, cuando las condiciones eran muy estables.

# Relación estrategia - empresa



## El Modelo VRIO

### MODELO VRIO

Se dice que la ventaja competitiva de la empresa descansa en la heterogeneidad de sus recursos, los cuales deben hacer que la empresa se diferencie. Con recursos que hagan a la empresa diferente se puede lograr el éxito de la estrategia. Para ver esto nos basamos en el análisis de Barney & Griffin (1992), conocido como Modelo VRIO. Se dice que un recurso de la empresa es un recurso VRIO cuando aporta una ventaja competitiva para la empresa. Explicamos las condiciones que debe cumplir un recurso para ser VRIO a continuación:

- *V aliosos.*- permiten nuevas oportunidades en el mercado.
- *R aros, únicos o escasos.*- específicos de la empresa, difícil de comprar / obtener en el mercado.
- *I nimitables.*- difíciles de copiar por la competencia.
- *Inmersos en la Organización de la empresa .*- se complementan con otros recursos.

## Modelo VRIO

Valiosos	Raros
Inimitables	Organizados