



Apunte Docente

**Análisis de la Competencia con énfasis en el Análisis
de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

Renzo Devoto Ratto



El autor es Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Santiago de Chile. Licenciado en Ciencias en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, profesor jornada completa de la misma Universidad.

APUNTE DOCENTE

Análisis de la Competencia con énfasis en el Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter

1.- INTRODUCCIÓN

El **Análisis Competitivo** tiene como objetivo fundamental apoyar la formulación de una Estrategia Competitiva, que implica decidir: a) contra quiénes competir; b) cómo competir.

El Análisis Competitivo consta de dos partes: 1) Análisis de la Competencia; 2) Análisis de Ventajas Competitivas. Ello implica avanzar desde una visión macrocompetitiva a una visión microcompetitiva.

El **Análisis de la Competencia** implica la consecución de 4 pasos, a saber:

- Análisis de las fuerzas competitivas en el sector industrial
- Evaluación de las posiciones competitivas en el sector industrial (grupos estratégicos)
- Identificación y caracterización general de los competidores directos

Por su parte, el **Análisis de Ventajas Competitivas** consta también de 4 pasos, a saber:

- Identificación de los competidores relevantes
- Análisis de las cadenas de valor
- Desarrollo de perfiles competitivos
- Selección de la ventaja competitiva

En este breve documento nos concentraremos en el **Análisis de la Competencia**, con un mayor énfasis en el **Análisis de las Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial**.

2.- DEFINICIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

La definición más aceptada de **Sector Industrial** es aquella de **un conjunto de empresas que producen un mismo bien o servicio genérico**.

No obstante, en la práctica, no siempre es fácil para una empresa definir en qué sector industrial se encuentra compitiendo con un determinado bien o servicio que ella produce.

Una forma de abordar este problema -que también permite explorar la definición de los mercados que está atendiendo la empresa- requiere contestar dos preguntas:

1. ¿Qué productos y servicios nos encontramos produciendo actualmente?
2. ¿Qué mercados, es decir, binomios [grupo de clientes-necesidad o beneficio buscado] estamos alcanzando actualmente?

Las respuestas a esas dos preguntas nos indican qué mercado(s) estamos atendiendo y en qué sector(es) industrial(es) estamos operando.

Por ejemplo, una empresa como "Savory" podría contestar:

Productos

- Helados en paleta
- Cassattas y postres helados
- Helados a granel

Mercados

- Personas que desean una golosina
- Familias que desean un postre
- Restaurantes y hoteles que requieren abastecimiento de postres
- Personas que desean combatir el calor y/o la sed

Teniendo claras tales respuestas, se sabe cuáles son los mercados a los que alcanza "Savory" y también en qué sector(es) industrial(es) está operando. En este caso, opera en el sector industrial de los productores de helados y podría estar abordando a lo menos cuatro mercados.

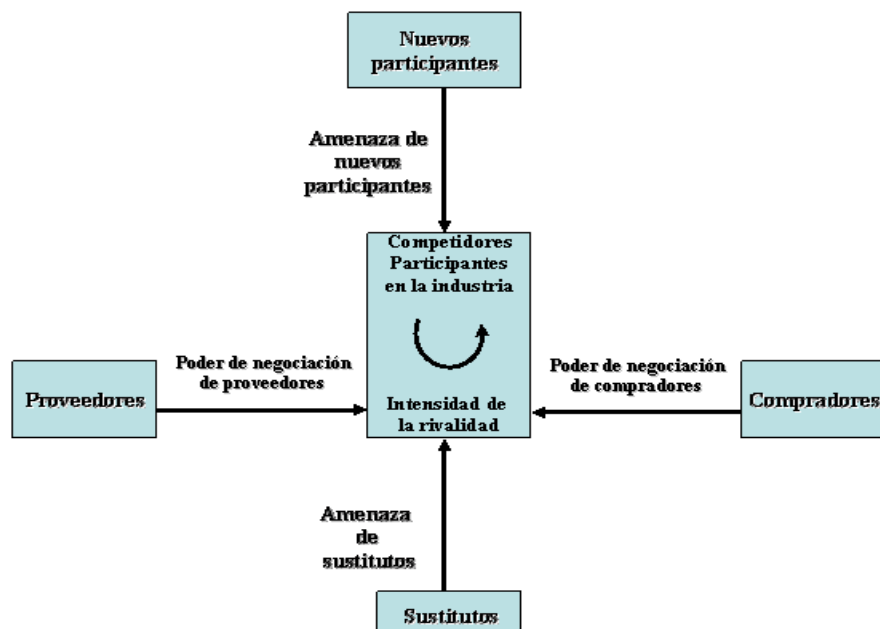
Notese que en cada uno de los mercados tiene competidores de otros sectores industriales: por ejemplo, "Costa" en el de las personas que buscan una golosina, "Soprole" en el de las familias que desean un postre y en el de los restaurantes y hoteles que requieren abastecimiento de postres, "Cervecerías Unidas" en el de las personas que desean combatir el calor y/o la sed, "Carozzi" en el de las familias que buscan alimentación para almuerzo o cena.

3.- ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL

El Análisis de las Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, popularizado y difundido por el académico de Harvard University, Michael Porter, se enfoca en dos aspectos fundamentales:

- **Cuáles son los factores principales que afectan el éxito (la rentabilidad o el rendimiento) a largo plazo en el sector industrial.** Estos son los que Michael Porter denomina las **Cinco Fuerzas Competitivas**: Rivalidad entre los Competidores Actuales; Amenaza de Nuevos Ingresos; Amenaza de los Sustitutos; Poder de Negociación de los Proveedores y Poder de Negociación de los Compradores.
- **Qué tan atractivo es el sector industrial, es decir, cómo actúan las Fuerzas Competitivas para afectar positiva o negativamente las perspectivas de rentabilidad (rendimiento) a largo plazo del sector.**

Cabe señalar aquí que cada una de las Fuerzas Competitivas puede afectar la rentabilidad o rendimiento, a través de su impacto sobre: a) los Precios; b) los Costos Operacionales; c) los Costos de Inversión. Por ello, cada una de estas fuerzas debe ser vista como un Competidor, lo que conduce al concepto de Competencia Ampliada.



3.1) Factores que influyen en la intensidad de las fuerzas competitivas: Rivalidad entre los actuales competidores

Cuando la Intensidad de la Rivalidad entre los Actuales Competidores es **ALTA**, el sector industrial es **MENOS ATRACTIVO**.

¿Cuándo es **MAYOR** la Intensidad de la Rivalidad entre los Actuales Competidores?

- A **mayor número de competidores con similares capacidades y recursos**, ya que no hay reglas del juego claras y el relativo equilibrio de recursos favorece los movimientos agresivos. Es preferible que haya menos empresas, aunque la propia sea pequeña.
- Cuando hay una **baja tasa de crecimiento del mercado de la industria**, ya que existen intentos agresivos para quitarse clientes unos a otros, a través de disminuciones de precios y aumento de los gastos de publicidad.
- Cuando hay **altos costos fijos y/o de almacenamiento**, ya que ello obliga a reducir los precios para alcanzar mayores volúmenes de venta, especialmente cuando hay sobrecapacidad. Además, si el producto es perecible y debe permanecer almacenado, existe la tentación de “rematar” precios, ya sea porque se puede malograr el producto o es muy caro mantenerlo almacenado.
- Cuando hay un **bajo grado de diferenciación del producto y/o baja lealtad de marca**, ya que entonces la variable más importante para decidir la compra o no del producto es el precio
- Cuando hay **altos costos de cambio para el comprador**, ya que si al comprador le resulta fácil cambiarse de marca o de empresa, es más fácil que se compita deslealmente (para protegerse una empresa debiera “amarrar” a sus clientes a través de la venta de suministros o apoyo técnico, o bien, establecer “programas de lealtad” a través de marketing relacional)
- Cuando hay **altas barreras de salida** del sector, ya que cuando a una empresa no le está yendo bien, puede percibir como más barato dar una lucha “con cualquier arma” a los competidores dentro del sector. que intentar “saltar” dichas barreras:
 - Activos especializados
 - Costos fijos de salida
 - Barreras emocionales
 - Restricciones gubernamentales y sociales
- Cuando hay **competidores con distintos objetivos, estrategias o intereses en lograr el éxito** (incluyendo a los competidores extranjeros en el país)

3.2) Factores que influyen en la intensidad de las fuerzas competitivas: Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

Cuando la Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores es **ALTA**, el sector industrial es **MENOS ATRACTIVO**.

¿Cuándo es **MAYOR** la Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores?

- a) Cuando hay **Bajas Barreras de Entrada**.
- b) Cuando hay una **Baja Tasa de Reacción Esperada**.

Veamos cada uno de los factores que inciden en ellos.

¿Cuándo hay **Bajas Barreras de Entrada**?

- Cuando hay **bajas economías de escala**, es decir cuando no existen ventajas de costos importantes por operar con un mayor tamaño de planta, ya que en estos casos no es necesario ingresar al sector con una planta de gran capacidad y/o vendiendo grandes volúmenes para competir en costos.
- Cuando existe **baja diferenciación del producto y/o baja lealtad de marca**, ya que no es necesario que el ingresante realice grandes gastos promocionales para atraer clientes.
- Cuando hay **bajos costos de cambio para el comprador**.
- Cuando hay **bajos requisitos de capital para operar en el sector**, ya que al no requerir grandes inversiones en activos fijos y/o en capital de trabajo, aumenta el número de los posibles interesados en entrar.
- Cuando hay **fácil acceso a los canales de distribución**, ya que el ingresante no tendrá que pagar para usar los canales actuales y/o no tendrá que crear un canal propio.
- Cuando hay **bajas desventajas en costos en el sector (independiente de las economías de escala)**, es decir:
 - No existe acceso privilegiado a materias primas.
 - No existen tecnologías patentadas o conocimientos especializados
 - No existen localizaciones favorables ya ocupadas



- No existen beneficios derivados de la experiencia (curva de aprendizaje y de experiencia)
- No existen políticas gubernamentales restrictivas (licencias, permisos, limitaciones a inversión extranjera, etc.)

¿Cuándo es de esperar una **Baja Reacción de los Competidores Actuales**?

- Cuando hay una alta tasa de crecimiento del mercado en la industria
- Cuando no existe una historia de represalias
- Cuando los competidores actuales no tienen muchos recursos
- Cuando hay bajas barreras de salida

3.3) Factores que influyen en la Intensidad de las Fuerzas Competitivas: Amenaza de los Sustitutos

Cuando la Amenaza de los Sustitutos es **ALTA**, el sector industrial es **MENOS ATRACTIVO**, ya que los sustitutos imponen un "techo" al precio de los productos del sector y/o los obligan a aumentar su calidad

¿Cuándo es **MAYOR** la Amenaza de Sustitutos?

- Cuando **existe disponibilidad de sustitutos cercanos**, ya que entonces el comprador tiene opciones.
- Cuando hay una **tendencia a una mejor relación calidad/precio de los sustitutos**
- Cuando hay **bajos costos de cambio para el comprador al pasar de un producto del sector a un sustituto** (esto no ocurre tanto con los bienes industriales y los servicios)
- Cuando **los productores de sustitutos tienen una alta agresividad y recursos**
- Cuando hay una **baja lealtad a la marca por productos del sector**.

3.4) Factores que influyen en la intensidad de las fuerzas competitivas: Poder de Negociación de los Proveedores

Cuando el Poder de Negociación de los Proveedores es **ALTO**, el sector industrial es **MENOS ATRACTIVO**, ya que los proveedores pueden aumentar los precios de los insumos, disminuir la calidad de los insumos o disminuir la cantidad de suministro.

¿Cuándo es **MAYOR** el Poder de Negociación de los Proveedores?

- Cuando hay un **menor número de proveedores que de empresas en el sector** (mayor concentración en el sector de proveedores que en el sector en estudio)
- Cuando **el insumo tiene un alta importancia para las empresas del sector**
- Cuando hay **altos costos de cambio de proveedor**
- Cuando hay **amenaza de integración hacia adelante de parte de los proveedores**
- Cuando hay una **baja posibilidad de integración hacia atrás por parte de las empresas del sector**
- Cuando la **importancia del sector industrial o de la empresa para los proveedores es baja**
- Cuando hay una **baja disponibilidad de sustitutos para el insumo**

3.5) Factores que influyen en la intensidad de las fuerzas competitivas: Poder de Negociación de los Compradores (clientes o distribuidores)

Cuando el Poder de Negociación de los Compradores es **ALTO**, el sector industrial es **MENOS ATRACTIVO**, ya que pueden obligar a disminuir precios o a aumentar la calidad, exigir mayores servicios y también pueden enfrentar a las empresas del sector entre ellas (“ponerlas a pelear”).

¿Cuándo es **MAYOR** el Poder de Negociación de los Proveedores?

- Cuando hay un **bajo número de clientes o distribuidores y/o compran volúmenes muy importantes**
- Cuando **es baja la importancia del producto del sector para quien lo adquiere**
- Cuando **los compradores tienen bajos costos de cambio** al pasar de productos del sector a otros productos

- Cuando hay una **alta amenaza de integración hacia atrás de parte de los compradores**
- Cuando hay una **baja posibilidad de integración hacia adelante por parte de las empresas del sector**
- Cuando hay **alta disponibilidad de sustitutos para el producto del sector**
- Cuando hay un **alto grado de estandarización del producto del sector (baja diferenciación)**

Una vez emitido un juicio respecto a cada una de las cinco fuerzas competitivas, se podrá emitir un juicio global respecto al **Atractivo del Sector Industrial**. A mismo tiempo, se tendrá mayor claridad respecto a cuáles son los factores más relevantes a considerar en un **diagnóstico externo (determinación de oportunidades y amenazas)**. Es importante señalar que estos juicios no son la resultante de un mero juego de asignación de puntajes y ponderaciones a cada uno de los componentes de cada fuerza competitiva, siendo clave el juicio experto del analista. En la siguiente sección se aportan consideraciones adicionales que refuerzan lo anterior.

3.6) Factores que afectan simultáneamente a distintas fuerzas competitivas

Es importante tener presente que no todos los factores analizados tienen la misma relevancia. Una forma de percibir aquello es detectando que algunos factores afectan a más de una fuerza competitiva y no siempre en el mismo sentido.

Alta diferenciación y/o lealtad de marca

- ⇒ menor intensidad rivalidad competidores actuales (sector más atractivo)
- ⇒ mayores barreras de entrada ⇒ menor amenaza ingresos (sector más atractivo)
- ⇒ menor poder negociador compradores (sector más atractivo)
- ⇒ menor amenaza de sustitutos (sector más atractivo)

Altos costos de cambio

- ⇒ mayores barreras de entrada ⇒ menor amenaza ingresos (sector más atractivo)
- ⇒ menor capacidad negociadora compradores (sector más atractivo)
- ⇒ menor amenaza sustitutos (sector más atractivo)
- ⇒ menor intensidad rivalidad (sector más atractivo)

Alta tasa de crecimiento de la demanda en el sector industrial

- ⇒ menor intensidad rivalidad competidores actuales (sector más atractivo)
- ⇒ menor reacción esperada ⇒ mayor amenaza ingreso (sector menos atractivo para los competidores actuales y más atractivo para los ingresantes)

La tasa de crecimiento de la demanda (o del mercado) aparece como un factor dual, ya que por un lado hace que el sector se visualice como más atractivo, mientras que, por otro lado, lo hace aparecer como menos atractivo para los que están actualmente en él.

Sin embargo, no cabe duda que siempre será mejor un sector industrial con alta tasa de crecimiento de la demanda. Si bien ello incentivará -en principio- el ingreso de nuevos competidores, allí entrarán a jugar su rol las barreras de entrada (de ahí la importancia de que los actuales competidores cuenten con la protección de altas barreras de entrada).

Bajas barreras de salida

- ⇒ menor rivalidad competidores actuales (sector más atractivo)
- ⇒ menor reacción esperada ⇒ mayor amenaza ingresos (sector menos atractivo)

El efecto de las barreras de salida es más bien en relación a la estabilidad del sector. En general, pareciera mejor tener bajas barreras de salida, en atención a que el sector se mantendría más estable, especialmente si la tasa de crecimiento de la demanda es baja o empieza a deteriorarse (además, en tal caso las bajas barreras de salida serían neutras en relación a una menor reacción esperada, ya que también se habría desincentivado el ingreso de nuevos competidores, debido a que la tasa de crecimiento del sector no es atractiva).

3.7) Las fuerzas competitivas y el riesgo

Finalmente, unas palabras respecto a la relación existente entre las fuerzas competitivas y el riesgo que afrontan las empresas que compiten dentro de un sector industrial.

Mayor amenaza de sustitutos

- ⇒ mayor variabilidad de la demanda

Mayor amenaza nuevos ingresos

- ⇒ mayor variabilidad de la demanda

Mayor poder negociador compradores

⇒ mayor variabilidad de los precios de venta

Mayor rivalidad entre competidores actuales

⇒ mayor variabilidad de los precios de venta

⇒ menor apalancamiento operativo futuro (si se tiene un alto componente de costo fijo, al disminuir la demanda no disminuye ese costo; distinto es el caso del costo variable)

Mayor poder negociador de los proveedores

⇒ mayor variabilidad de los precios de insumos

4.- EVALUACIÓN DE LAS POSICIONES COMPETITIVAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL (GRUPOS ESTRATÉGICOS)

Una vez finalizado el análisis de las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial, resulta más o menos evidente que una parte importante de las conclusiones son de carácter más bien “promedio”, en especial cuando las características y las formas de competir de las distintas empresas difieren entre sí. Por ejemplo, es probable que se haya concluido que la “diferenciación del producto” no es muy alta, pero ello puede no ser tan cierto en el caso de una de las empresas existentes en el sector, la que quizás se distingue precisamente por la gran diferenciación de su producto o de su marca.

Entonces, se requiere continuar el análisis a un nivel más “micro”, el cual considera la determinación de los distintos Grupos Estratégicos existentes en el sector industrial y la pertenencia de la empresa analizada a uno de ellos. Entonces, se debe repetir el análisis de las cinco fuerzas competitivas, pero ahora en relación al grupo estratégico en el cual compite la empresa para la cual se efectúa el análisis.

El procedimiento general es el siguiente:

- 1º) Identificar las características competitivas que diferencian a las empresas del sector. Un listado no excluyente es el siguiente:
 - Cobertura geográfica
 - Grado de integración vertical
 - Amplitud de las líneas de productos
 - Uso de canales distribución
 - Grado de servicio ofrecido

- 2º) Agrupar en un mismo grupo estratégico a aquellas empresas más parecidas entre sí en su forma de competir, ya que tienen más o menos el mismo nivel o presencia en dos o más de las características competitivas que diferencian a

las empresas en el sector. Por ejemplo, si las características competitivas más diferenciadoras son “grado de integración vertical” y “grado de servicio ofrecido”, entonces integrarán un mismo grupo estratégico todas aquellas empresas que tienen más o menos la misma combinación de “grado de integración vertical” y “grado de servicio ofrecido”.

- 3º) Graficar los grupos estratégicos en mapas bidimensionales cuyos ejes son las características competitivas relevantes, dibujando círculos que engloben a las empresas de un mismo grupo estratégico, cuyo diámetro sea proporcional a su participación de mercado relativa.
- 4º) Efectuar el análisis de fuerzas competitivas dentro del grupo estratégico relevante (lo único que cambia es el nombre de “barreras a la entrada”, las que ahora se pasan a llamar “barreras a la movilidad entre grupos”).

5.- IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN GENERAL DE COMPETIDORES DIRECTOS

El Análisis de la Competencia finaliza con esta fase, para luego dar lugar al Análisis de Ventajas Competitivas.

La pregunta fundamental que debe hacerse la empresa es:

¿Cuáles empresas están abordando los mismos mercados que nosotros con ofertas similares a las nuestras?

Lo normal es que dichas empresas se encuentren dentro del mismo grupo estratégico que integra la empresa, a las que se pueden agregar otras empresas que integran grupos estratégicos cercanos.

La caracterización general implica recopilar y sistematizar información respecto a los competidores directos en los siguientes aspectos:

- Líneas de productos
- Segmentos de mercado
- Cobertura geográfica
- Ventajas distintivas
- Participaciones de mercado
- Tasas de crecimiento
- Tasas de rentabilidad
- Grado de integración vertical
- Patrones de reacción competitiva
- Capacidad instalada y utilizada
- Indicadores financieros