

TEMA 11. EL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

1. LAS FUERZAS DETERMINANTES DE LA COMPETENCIA

Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es **el sector ó sectores industriales en los cuales compete**. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de CINCO FUERZAS COMPETITIVAS BÁSICAS:

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El Poder negociador de los clientes.
- El Poder negociador de los proveedores.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades, de beneficios se mide en términos del **rendimiento a largo plazo del capital invertido**. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas, que pueden variar desde intensas hasta relativamente débiles. Lógicamente, en aquellos sectores donde la competencia es intensa, ninguna empresa obtendrá rendimientos espectaculares, mientras que en los sectores en los que la competencia es débil, son bastante comunes los rendimientos elevados.

Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. los CLIENTES, PROVEEDORES, SUSTITUTOS Y COMPETIDORES POTENCIALES son todos COMPETIDORES para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada.

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Por ejemplo, incluso una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector industrial en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, obtendrá bajos rendimientos si se enfrenta a un sustituto superior, de coste más bajo. Aun si no existen sustitutos y está bloqueado el ingreso, la intensa rivalidad entre los competidores existentes limitará los rendimientos potenciales. El caso extremo de "intensidad competitiva" en un sector industrial está representado por la competencia perfecta de los economistas, en donde el ingreso es libre, las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, y la rivalidad es desenfrenada debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares.

En este tema identificaremos las características estructurales clave de los sectores industriales que determinan la intensidad de las fuerzas competitivas y, por tanto, la rentabilidad del sector industrial. Su conocimiento facilitará el establecimiento de la estrategia competitiva de la empresa en su sector, que tiene como

objetivo el encontrar una posición en la cual pueda defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

2. BARRERAS A LA ENTRADA

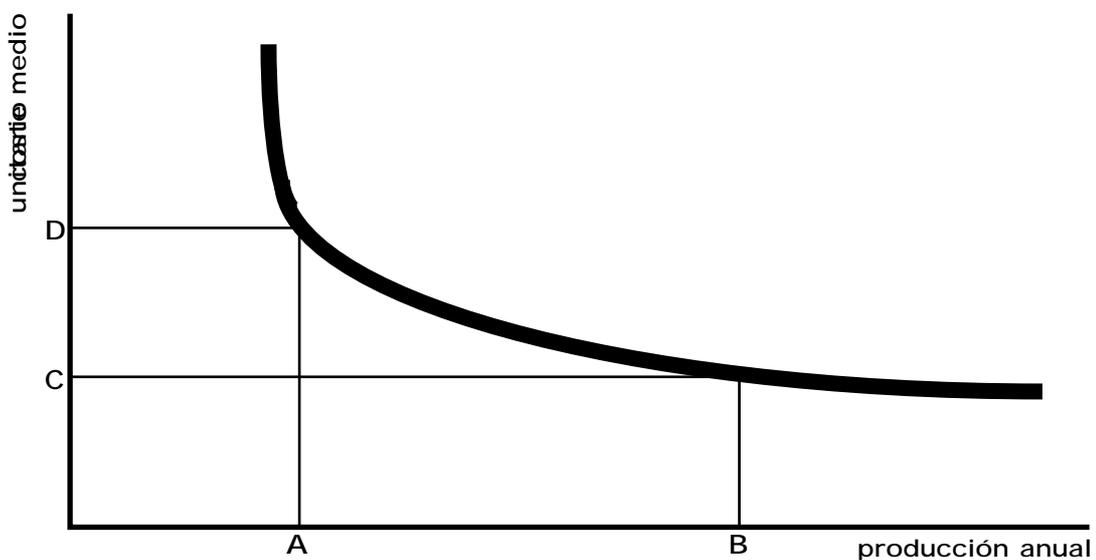
La entrada de nuevas empresas en un sector industrial implica la aportación al mismo de capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios reduciendo la rentabilidad. También la adquisición dentro del sector industrial con la finalidad de conseguir una posición en el mercado, debe considerarse como un ingreso, aun cuando no constituya una entidad del todo nueva.

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

Existen varios factores que actúan como BARRERAS PARA EL INGRESO:

1.- LAS ECONOMÍAS DE ESCALA

Esta barrera se crea cuando, en un sector, las empresas no alcanzan el nivel de costes más bajo posible hasta que su cuota de mercado es lo suficientemente grande para que les permita volúmenes considerables de producción, ya que, de este modo los costes fijos se reparten entre un mayor número de unidades.



La empresa disfruta del efecto escala hasta que su producción alcanza el nivel B. A partir de este punto, los costes unitarios ya no disminuyen significativamente, ya que, éstos no se reducen indefinidamente. Si las distintas empresas que operan en el mercado ya han alcanzado el nivel B de producción, toda empresa que desee entrar en el sector se encuentra ante dos opciones muy poco deseables que dificultan su entrada:

- Construir una planta productiva que le permita alcanzar los niveles de producción necesarios para beneficiarse del efecto escala.
- Construir una planta productiva reducida con la que produciría, por ejemplo, la cantidad A.

Tema 11. - El Análisis de las Fuerzas Competitivas

179

La primera alternativa obliga a la empresa a "robar" considerable participación en el mercado a las compañías existentes, lo cual representará, muy probablemente, sufrir pérdidas considerables a corto plazo y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas del sector. La segunda alternativa tampoco es muy atractiva, ya que significa el tener unos costes unitarios de producción superiores a los de aquellos competidores que tienen una mayor participación en su mercado.

Hay que destacar que las economías de escala pueden estar presentes en cada función de un negocio, incluyendo fabricación, compras, investigación y desarrollo, marketing, utilización de la fuerza de ventas y distribución.

Las unidades de empresas presentes en sectores múltiples pueden ser capaces de alcanzar economías similares a las de escala, si pueden **compartir las operaciones o funciones** sujetas a la reducción de costes por volumen, con otros sectores de la empresa. Por ejemplo, una empresa en sectores múltiples puede fabricar pequeños motores eléctricos, que a su vez se utilizan para producir ventiladores eléctricos, secadoras de cabello y sistemas de enfriamiento para equipo electrónico. Si las economías de escala en la fabricación de los motores se extienden más allá del número de motores necesarios en un mercado determinado, la empresa, en sectores múltiples diversificada en esta forma, obtendrá economías en la fabricación de motores que excedan a las existentes si sólo fabricara motores para utilizarse en, digamos, secadoras de cabello. De este modo, la diversificación relacionada alrededor de operaciones o funciones comunes puede eliminar las restricciones de volumen impuestas por el tamaño de un sector industrial dado. El competidor de nuevo ingreso está obligado a diversificarse o enfrentarse a una desventaja en costos. Las actividades o funciones potencialmente compartibles sujetas a economías de escala pueden incluir la fuerza de ventas, los sistemas de distribución, compras, etc.

Los beneficios de compartir son especialmente significativos si existen **costes conjuntos**. Los costes conjuntos se presentan cuando una empresa que elabora el producto A (o una operación o función que forma parte de la producción de A) debe tener capacidad inherente para elaborar el producto B. Una situación común de costes conjuntos se presenta cuando las unidades comerciales pueden compartir activos **intangibles** tales como un nombre comercial o conocimientos. El coste de crear un activo intangible sólo necesita llevarse a cabo una vez; entonces el activo puede aplicarse libremente a otros negocios, sujetos sólo a pequeños costes de adaptación o modificación. Por lo tanto, las situaciones en las cuales se comparten activos intangibles pueden conducir a importantes economías.

Un tipo de barreras de ingreso de economías de escala se presenta cuando existen **economías para la integración vertical**, esto es, operar en etapas sucesivas de producción o distribución. Aquí el que ingresa debe hacerlo integrado ó enfrentarse a una desventaja en costes, así como al posible cierre de mercados para sus productos si los competidores establecidos están integrados, ya que, la mayoría de los clientes compra en unidades internas, o la mayoría de los proveedores "vende" internamente sus productos. La empresa independiente se enfrenta a una situación difícil para obtener precios comparables y puede resultar "exprimida" si los competidores integrados le ofrecen condiciones diferentes que a sus unidades cautivas. El requisito de ingresar integrado puede elevar los riesgos de represalias y también otras barreras de ingreso, como los requisitos de capital.

Es preciso reconocer que la presencia de economías de escala siempre representa una ventaja en costos para las empresas que producen en gran escala (o para la empresa que puede compartir actividades) en comparación con las empresas que producen volúmenes menores a la escala mínima eficiente, presuponiendo que la primera tenga las instalaciones más eficientes, sistema de distribución, organización de servicio y otras actividades funcionales adecuadas para su tamaño. Esta ventaja en costos sólo puede igualarse alcanzando una escala comparable o la diversificación apropiada que permita compartir costos. La empresa que produce a gran escala o diversificada puede repartir sus costes fijos de operación sobre un gran número de unidades, en tanto que la empresa más pequeña, incluso si tiene instalaciones técnicamente eficientes, no las utilizará plenamente.

Pero a pesar del beneficio que proporciona a la empresa el trabajar a tamaño eficiente, hay que destacar **dos limitaciones** que poseen las economías de escala como barreras al ingreso de las empresas existentes, desde el punto de vista estratégico. La primera limitación viene determinada por las modificaciones tecnológicas, ya que las instalaciones diseñadas para alcanzar economías de escala suelen ser muy especializadas y poco flexibles para adaptarse a los cambios tecnológicos, por lo que la aparición de nuevas posibilidades tecnológicas afectará profundamente a la empresa que produce a gran escala. La segunda limitación está asociada a las dificultades que puede generar el apoyarse en los grandes volúmenes y, por lo tanto, en los bajos costes para el desarrollo de otras barreras a la entrada, como la diferenciación del producto o la creación de tecnología patentable.

2.- DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Este esfuerzo por lo general implica pérdidas de iniciación y con frecuencia toma un largo periodo de tiempo. Tales inversiones al prestigiar el nombre de una marca son arriesgadas, puesto que no hay valor de rescate si falla el ingreso.

3.- REQUISITOS DE CAPITAL

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad arriesgada o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.

4.- COSTES CAMBIANTES

Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de **costes al cambiar de proveedor**, esto es, los costes que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costes cambiantes pueden incluir los costes de reentrenamiento del empleado, el coste de nuevo equipo auxiliar, el coste y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo de ingeniería del proveedor, rediseño del producto, o incluso costes psíquicos por terminar una relación. Si estos costes del cambio son elevados, entonces los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer una gran mejoría en el coste o desempeño, para que el comprador cambie al actual.

5.- ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto. Si los canales lógicos de distribución para el producto ya han sido servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce los beneficios.

Cuanto más limitados sean los canales mayoristas o minoristas para su producto y cuanto más los tengan atados los competidores existentes, es obvio que será más difícil el ingreso al sector industrial. Los competidores existentes pueden tener lazos con los canales basados en antiguas relaciones, servicio de alta calidad, o incluso relaciones exclusivas. En ocasiones esta barrera para el ingreso es tan alta que para salvarla una nueva empresa tiene que crear un canal de distribución completamente nuevo.

6.- DESVENTAJAS EN COSTO INDEPENDIENTES DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA

Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables por los competidores de nuevo ingreso independientes de las economías de escala. Las ventajas más críticas son factores tales como:

- TECNOLOGÍA DE PRODUCTO PATENTADO; se mantiene la propiedad de los conocimientos del producto o de sus características de diseño mediante patentes o secreto.
- ACCESO FAVORABLE A MATERIAS PRIMAS; las empresas establecidas pueden haber contratado las fuentes más favorables y/o haber atado pronto sus necesidades previsibles a precios que reflejan una relación de la oferta y demanda menor a la real.
- UBICACIONES FAVORABLES; las empresas establecidas pueden estar ubicadas en las zonas más favorables, lo que puede dar lugar a unos menores costes frente a la nueva empresa que no puede situarse en esa zona, o que lo puede hacer pero con un desembolso de capital elevadísimo.
- SUBSIDIOS GUBERNAMENTALES; los subsidios estatales pueden otorgar a las empresas establecidas, ventajas duraderas en algunos sectores.
- CURVA DE APRENDIZAJE O DE EXPERIENCIA; en algunas actividades se ha observado que los costes unitarios, asociados al valor añadido que genera la empresa, disminuyen conforme la empresa adquiere mayor experiencia acumulada en la elaboración del producto. La reducción de los costes es debida a que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes (la clásica curva de aprendizaje), a las mejoras que se producen en la distribución de la planta que permiten un mejor funcionamiento del equipo y el desarrollo de equipos y procesos especializados, a los cambios en el diseño del producto que hacen más sencilla su fabricación, a las mejoras en las técnicas de medición y control de las operaciones,

La experiencia puede aplicarse no sólo a la producción, sino también a la distribución, logística y otras funciones. Como en el caso de las economías de escala, las reducciones de costes con la experiencia se relacionan no sólo con la empresa como un todo sino que surgen de las operaciones y funciones individuales que componen la misma. La experiencia puede hacer bajar los costes en la comercialización, y en otras áreas, así como en la producción o en las operaciones de la producción, y debe examinarse cada componente de los costes para efectos de la experiencia.

La declinación en costos derivada de la experiencia puede incrementarse si en la industria **hay empresas que compartan operaciones o funciones** sujetas a tal reducción **con otras unidades de la empresa**. Así, cuando una actividad como la producción de materia prima se comparte entre varias unidades comerciales, obviamente la experiencia se acumula con más rapidez de lo que sería si la actividad se aplicará a satisfacer las necesidades de una actividad industrial, o cuando la entidad empresarial tiene actividades relacionadas dentro de la misma, las unidades hermanas pueden recibir los beneficios de su experiencia a poco o ningún costo, ya que mucha de la experiencia es un activo intangible.

Estrictamente la ley de experiencia establece que EL COSTE UNITARIO DEL VALOR AÑADIDO DE UN PRODUCTO HOMOGÉNEO, MEDIDO EN UNIDADES MONETARIAS CONSTANTES, DISMINUYE EN UN PORCENTAJE FIJO Y PREVISIBLE CADA VEZ QUE LA PRODUCCIÓN ACUMULADA SE DUPLICA. Este enunciado requiere un cierto número de precisiones.

- ◁ El término "experiencia" toma aquí una significación precisa: designa **el volumen acumulado de producción**; no es necesario confundir crecimiento de la producción y crecimiento de la experiencia. La experiencia crece lo mismo si la producción se estanca o disminuye.

- ◁ La ley de experiencia **no es una ley natural** y no tiene, pues, carácter inevitable; es una ley de observación, estadísticamente verificada en un cierto número de situaciones, pero no en todas. Los costes no descienden más que cuando se les hace bajar, se trata pues de **una ley voluntarista**.
- ◁ El efecto experiencia descansa únicamente en **los costes del valor añadido**, es decir, aquellos sobre los cuales la empresa ejerce un control, tales como los costes de transformación, de montaje, de distribución y de servicio. Recordemos que el valor añadido es igual al precio de venta menos el coste de las entradas: el coste del valor viene dado por el coste unitario menos el coste de los inputs.
- ◁ El efecto experiencia no se confunde con los efectos de las **economías de escala**. Estas van unidas a las cantidades producidas por período y no a las cantidades acumuladas. Además, la presencia de economías de escala entraña siempre una ventaja en coste, lo que no es el caso del efecto experiencia. En la práctica separar los dos efectos es muy difícil.
- ◁ Los costes deben medirse en **unidades monetarias constantes**, es decir, sin el efecto de la erosión monetaria; la inflación puede enmascarar el efecto experiencia.
- ◁ El efecto experiencia es siempre más fuerte en la **fase de arranque y de crecimiento del ciclo de desarrollo de un nuevo producto**; las mejoras posteriores son proporcionalmente menores.

En la práctica, es corriente utilizar la noción de COSTE UNITARIO TOTAL como base del coste, esencialmente porque es más fácilmente accesible que el coste del valor añadido. El error introducido no es demasiado elevado cuando la parte del valor añadido es grande y cuando los precios de las materias primas tienden también a descender con la experiencia.

La expresión matemática de la curva de experiencia es la siguiente:

$$C(Q) = C_0 \left[\frac{Q}{Q_0} \right]^{-h}$$

donde,

C = coste unitario en unidades constantes;
 Q = experiencia: volumen acumulado de producción;
 h = elasticidad del coste unitario.
 Que también puede formularse como:

$$C(Q) = K \cdot Q^{-h}$$

donde $K = C_0 / Q_0^{-h}$.

En la práctica, la constante h viene expresada con referencia a una cantidad acumulada duplicada, es decir,

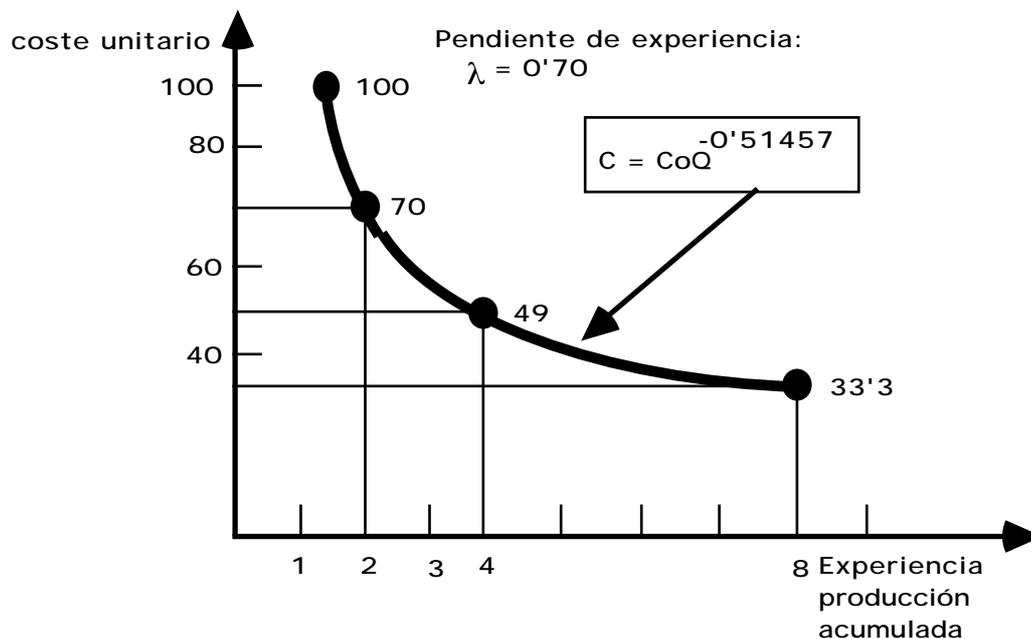
$$l = \frac{C(2Q)}{C(Q)}$$

siendo

$$h = - \frac{\log l}{\log 2}$$

l es la pendiente de experiencia y nos mide el porcentaje de reducción del coste en relación al valor inicial.

Vamos a ver un ejemplo gráfico que nos muestra el concepto de la ley de experiencia y de la pendiente de experiencia:



En esta curva de experiencia se observa que el coste de la primera unidad es de 100 unidades monetarias y el de la segunda 70 u. m. Cuando la cantidad acumulada se dobla de 1 a 2, el coste unitario disminuye el 30 %. El coste de la cuarta unidad será pues de 49 u. m., el de la octava de 34'3 u. m., el de la decimosexta 24'01 u. m., etc. En este ejemplo, se dirá que la tasa de reducción del coste es del 30 % cuando se duplica y que la pendiente de experiencia es del 70 %, lo que corresponde a una elasticidad de la función de coste igual a -0'5146.

La pendiente de experiencia (λ) se define como, la relación entre el coste de una cantidad acumulada doble y el coste de una cantidad de referencia h , para cualquier h . Es frecuente el representar las curvas de experiencia sobre el papel logarítmico, lo que permite representarlas con rectas. Cuanto mayor sea la pendiente de experiencia, más inclinada estará la recta.

Las pendientes de experiencia observadas en la práctica se sitúan entre el 70 % (efecto de experiencia elevado) y el 100 % (efecto de experiencia nulo). El Boston Consulting Group (BCG) ha observado que la mayoría de las curvas de experiencia tenían una pendiente comprendida entre el 70 y el 80 %, aunque hay que reconocer que una revisión de 190 estudios realizada por Thompson ha demostrado que la pendiente de experiencia era del 88 % para los coches, del 85 % para los televisores en color, del 80 % para el acero y del 50 al 60 % para los semiconductores.

El impacto de los efectos de experiencia para una empresa dada depende no sólo de la pendiente de experiencia de la cual se beneficia, sino también de la **velocidad con la que se acumula la experiencia**. La capacidad de reducir los costes será más grande en los sectores en los que el crecimiento del mercado es fuerte; igualmente, para una empresa concreta, el potencial de reducción de costes será elevado **si su cuota de mercado aumenta fuertemente**, esté o no en expansión el mercado de referencia. Las cifras del cuadro siguiente dan el número de años necesarios para observar una duplicación de la producción acumulada para diferentes hipótesis de crecimiento de la producción anual.

Duplicaciones de la producción acumulada	Tasa de crecimiento de la producción anual				
	0 %	5 %	10 %	20 %	30 %
1ª. duplicación	2	1'95	1'92	1'88	1'85
2ª. duplicación	4	3'75	3'54	3'36	3'22
3ª. duplicación	8	6'90	6'20	5'65	5'23
4ª. duplicación	16	12'10	10'40	8'75	7'85

La ESTIMACIÓN ESTADÍSTICA de las curvas de experiencia se hace a partir de los datos históricos sobre los costes unitarios y sobre las cantidades acumuladas, que generalmente deben cubrir varias duplicaciones del volumen acumulado. En principio, el análisis debe ser efectuado por separado para los diferentes componentes del coste, de manera que se puedan separar los que evolucionan de forma diferente. Para cada grupo así constituido, los costes unitarios serán puestos en relación con el volumen acumulado, y después de la transformación logarítmica, una recta de mínimos cuadrados será utilizada para prever los costes futuros y eso para cada uno de los componentes retenidos.

Lógicamente, estas curvas de experiencia estimadas no valdrán más que en la medida en que haya estabilidad en las condiciones que han presidido a las observaciones del pasado: la empresa fabrique el mismo producto según el mismo procedimiento y la misma tecnología. Estas condiciones nunca están totalmente verificadas en realidad. Por ello, la ley de experiencia es más una herramienta de análisis que un instrumento de previsión, sirviendo para analizar las disparidades en las capacidades competitivas y para evaluar la importancia de la ventaja competitiva detenida.

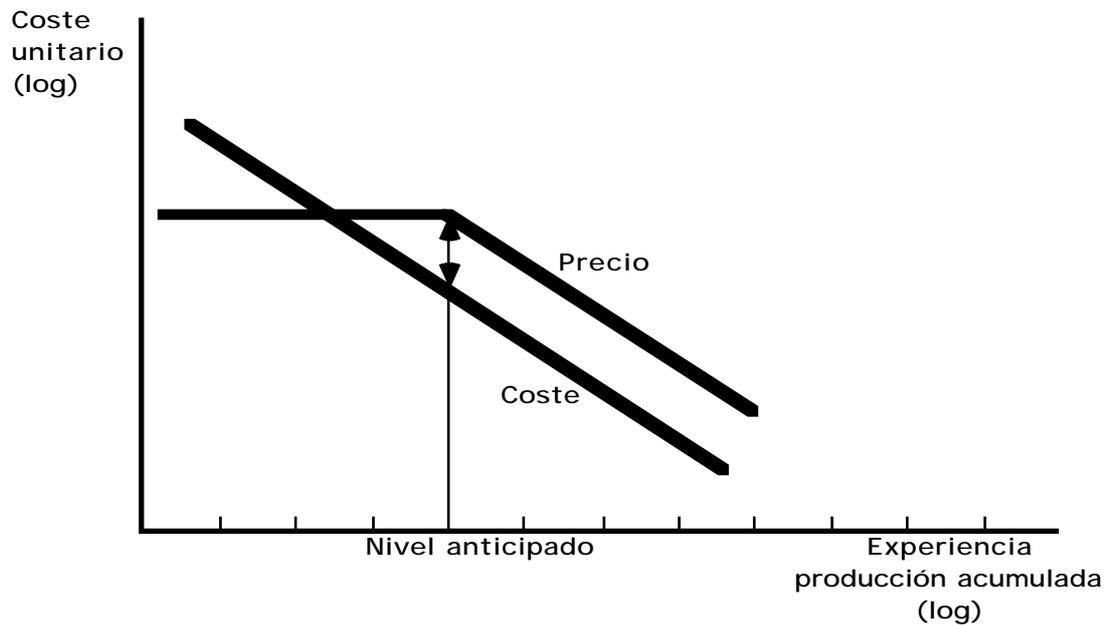
La ley de experiencia permite comprender cómo se crea una ventaja competitiva basada en una disparidad de los costes unitarios entre empresas rivales que operan en el mismo mercado y utilizan los mismos medios de producción. Las **implicaciones estratégicas** de la ley de experiencia pueden resumirse como sigue:

- La empresa que acumula la mayor producción tendrá los costes menores, si el efecto de aprendizaje es puesto en valor adecuadamente por ella.
- La empresa que quiere desarrollarse tiene interés en descender lo más rápidamente posible a lo largo de su curva de experiencia, de modo que obtenga una ventaja de costes sobre sus competidores directos.
- Bajo esta perspectiva, el objetivo es crecer más rápido que los competidores, lo que implica un crecimiento de la cuota de mercado relativa.
- Este crecimiento debe hacerse desde el lanzamiento de la actividad, que es cuando los frutos de la experiencia son más importantes.
- El medio más eficaz de incrementar su cuota de mercado es adoptar un precio de penetración, fijando el precio a un nivel que anticipe el futuro descenso de los costes.

Tema 11. - El Análisis de las Fuerzas Competitivas**185**

Una estrategia que se apoye en la ley de experiencia incita a la empresa a adoptar una política comercial muy agresiva en términos de precio de venta, aplicando una POLÍTICA DE PRECIOS DE PENETRACIÓN. La empresa anticipa la evolución de su coste unitario en función de la evolución de la producción acumulada y se fija un objetivo a alcanzar que implica un crecimiento de las ventas más rápido que el del mercado de referencia y, por tanto, un crecimiento de su cuota de mercado relativa. Es en relación a este volumen anticipado como se establecerá el precio de venta a practicar desde el lanzamiento de la actividad. Una vez el nivel de experiencia alcanzado, los descensos ulteriores de costes serán repercutidos en el precio de venta para mantener la ventaja en relación a los competidores más peligrosos.

Vamos a verlo gráficamente:



Si la experiencia suscita el descenso de los costes y si la empresa dominante puede proteger el beneficio de la experiencia adquirida, es decir, puede patentar la experiencia, el efecto experiencia conduce a crear un obstáculo a la entrada de nuevos competidores, una barrera al ingreso y de una ventaja en coste a la empresa líder, ya que las empresas que quieran entrar, sin ninguna experiencia, tendrán costes más elevados que las empresas establecidas, y deberán soportar grandes pérdidas de iniciación porque los precios pueden ser inferiores o casi iguales al coste, hasta lograr la experiencia y los costes de las empresas establecidas con el riesgo de no lograrlo. Las empresas que tengan una cuota de mercado pequeña tendrán costes inevitablemente más elevados y deberán soportar fuertes pérdidas si fijan su precio al nivel del precio de la empresa dominante. Además, la empresa que ostenta la cuota de mercado más elevada, que ha acumulado experiencia con más rapidez, tendrá una generación de liquidez más elevada debido a sus menores costes y, por tanto, podrá invertir en nuevos equipos o en nuevos procedimientos que reforzaran su avance.

A modo de ilustración vamos a examinar los datos reflejados en el siguiente cuadro, en el que se compara la evolución de los costes unitarios para pendientes de experiencia de 70, 80 y 90 % respectivamente.

Producción acumulada (en 000)	Número de duplicaciones	Coste unitario correspondiente diferentes pendientes de experiencia		
		$\lambda = 0'70$	$\lambda = 0'80$	$\lambda = 0'90$
1	-	100	100	100
2	1	70	80	90
4	2	49	64	81
8	3	34	51	73
16	4	24	41	66
32	5	17	33	59
64	6	12	26	48

Vamos a analizar dos casos:

✎EN LA PRIMERA SITUACIÓN: Supongamos dos empresas, A y B, utilizando la misma tecnología y beneficiándose de las mismas condiciones de partida; tanto una como la otra tienen una pendiente de experiencia del 70 %. La empresa A está en su primera duplicación de la producción acumulada, la empresa B está en su quinta duplicación.

Los costes serán respectivamente de 70 frente a 17. Se demuestra que esta diferencia puede hacerse difícilmente recuperable por la empresa A que debería aumentar su cuota de mercado en proporciones considerables para restablecer la igualdad de costes.

✎EN LA SEGUNDA SITUACIÓN: Las dos empresas A y B tienen la misma experiencia; están las dos en su quinta duplicación. Sin embargo, la empresa A tiene mejor valorado el proceso de aprendizaje y se sitúa sobre una curva de experiencia del 70 %, mientras que la empresa B tiene una curva de experiencia cuya pendiente no es más que del 90 %; los costes unitarios serán respectivamente de 17 frente a 59. Igualmente, el desfase es difícil de colmar. Los efectos de experiencia pueden, pues, ser el origen de disparidades elevadas en los costes entre empresas del mismo tamaño, pero que han tenido un éxito desigual en valorizar dicho potencial a través de inversiones de productividad.

Hay que reconocer que la ley de experiencia no tiene aplicación universal; se verifica principalmente en las actividades donde un volumen superior confiere una ventaja económica y donde los efectos de aprendizaje son importantes. Más precisamente, las situaciones donde la ley de experiencia se manifiesta poco son las siguientes:

- El potencial de aprendizaje es poco elevado.
- El valor añadido en el producto es poco importante.
- Un competidor se beneficia de una fuente de aprovisionamiento privilegiada, que le da una ventaja de coste sin relación con su cuota de mercado relativa.
- Factores estratégicos, además de la cuota de mercado relativa, afectan a la rentabilidad, por ejemplo, intervenciones legales, elementos de diferenciación apreciados por los compradores,

La ley de experiencia no es, pues, de aplicación más que en un número limitado de situaciones.

Además, la mera presencia de una curva de experiencia no asegura una barrera de ingreso. Otro requisito previo esencial es que la experiencia sea factible patentarla y que no esté disponible a los competidores existentes o potenciales mediante copiado, contratación de los empleados de la competencia o, la compra de la maquinaria más

avanzada a los proveedores de equipo o por la adquisición de conocimientos a través de consultores u otras empresas. Con frecuencia, la experiencia no puede ser patentada y si fuera posible, la experiencia se acumularía con más rapidez para la segunda y tercera empresa en un sector industrial, porque los seguidores pueden observar y mejorar algunos aspectos de las operaciones del pionero. Cuando la experiencia no se puede mantener patentada, los competidores de nuevo ingreso pueden realmente tener ventaja si adquieren lo último en equipo o se adaptan a los nuevos métodos.

Otras LIMITACIONES a la curva de experiencia como barrera de ingreso son las siguientes:

- La barrera **puede ser anulada por las innovaciones en el producto o proceso que conduzcan a una tecnología sustancialmente nueva**, creando así una curva de experiencia diferente. De este modo, las empresas que entran en el mercado pueden sobrepasar a los líderes y caer en la nueva curva de experiencia, mientras que los líderes están en mala posición para saltar.
- La búsqueda agresiva de las reducciones de coste a través de la experiencia **puede dirigir la atención lejos de los desarrollos del mercado en otras áreas o puede ocultar la percepción de nuevas tecnologías que anulan la experiencia pasada**.
- Si más de una empresa fuerte en un sector está basando su estrategia sobre la curva de experiencia, las consecuencias para una o más de ellas pueden ser fatales, ya que **al apoyarse varias empresas en la curva de experiencia pueden llevar al sector a una guerra de precios que afectará profundamente a la rentabilidad del mismo**.

7.- LA POLÍTICA DEL GOBIERNO

Otro aspecto importante que representa una barrera al ingreso es la política gubernamental que puede limitar el ingreso a industrias, principalmente con la fijación de normas para la aprobación del producto. Estas normas que suelen ser muy exigentes en industrias como la de alimentación y otros productos relacionados con la salud, pueden imponer sustanciales plazos críticos, que no solo elevan el coste del capital de ingreso sino que también dan a las empresas establecidas información anticipada del ingreso inminente y en ocasiones pleno conocimiento del producto del competidor, con lo cual permite formular estrategias de respuesta.

LA REACCIÓN ESPERADA:

Las expectativas de las empresas que pretenden introducirse en un sector con relación a la reacción de los competidores existentes también influirá como una amenaza al ingreso. Así, si se espera que los competidores existentes respondan enérgicamente a la entrada de nuevas empresas en el sector, entonces estas nuevas empresas quizá decidan no penetrar en el mismo.

Las condiciones que señalan una alta probabilidad de represalias ante el ingreso y que por tanto lo impiden o lo demoran son:

- Históricamente, las empresas del sector han reaccionado con gran fuerza ante la entrada de nuevas empresas.
- Las empresas del sector poseen elevados recursos para defenderse, como exceso de liquidez y una capacidad de endeudamiento no utilizado, capacidad productiva sobrante para satisfacer las necesidades futuras o ventajas con respecto a los canales de distribución o clientes.
- El crecimiento del sector industrial es lento, por lo que la entrada de nuevas empresas va a disminuir las ventas y los resultados financieros de las empresas establecidas.

La condición del ingreso a un sector industrial se puede resumir en un importante concepto hipotético llamado EL PRECIO DISUASIVO AL INGRESO, que podemos definir como el nivel de precios (y condiciones relacionadas, tales como calidad y servicio del producto) que apenas equilibre los beneficios potenciales derivados del ingreso previsto por el ingresante potencial, junto con los costes esperados de salvar las barreras al ingreso estructurales aunadas al riesgo de la posible reacción de la competencia. Si el nivel de precios existente es mayor que el precio disuasivo al ingreso, los que ingresan podrán pronosticar beneficios superiores al promedio al momento de entrar. Como es natural, el precio disuasivo al ingreso depende de las expectativas futuras de los que ingresan y no solamente de las condiciones presentes.

Se puede eliminar la amenaza de ingreso en un sector industrial si las empresas existentes eligen o son obligadas por la competencia a fijar precios por debajo de este precio hipotético disuasivo al ingreso. Si sus precios están por arriba de éste, los beneficios en términos de rentabilidad pueden ser de corta duración porque se disiparán por el coste de compartir o coexistir con los competidores de nuevo ingreso.

Es preciso destacar que las barreras al ingreso cambian a lo largo del tiempo en cuanto varían las condiciones del sector, y no solo pueden cambiar por razones fuera de control de la empresa, sino que también las decisiones estratégicas de las empresas pueden modificar las barreras, así si las empresas de un sector se integran verticalmente elevarán las barreras al ingreso en cuanto a la inversión de capital necesario.

3. LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos SUSTITUTIVOS ó SUSTITUTOS son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

Estos productos consituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico por ejemplo, la relación calidad/precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la del producto. En realidad, los productos sustitutivos imponen **un techo al precio que las empresas pueden practicar**. A medida que el producto sustitutivo constituye una alternativa interesante para el usuario, en cuanto al precio practicado, el techo con el que topan estas empresas es más resistente.

Evidentemente, son los productos sustitutivos que están evolucionando en el sentido de una mejora en su relación calidad/precio en relación a la del producto, los que deben ser objeto de una vigilancia particular. La **identificación de los productos sustitutivos** no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente **los productos que responden a la misma necesidad genérica ó desempeñan la misma función**. Esta búsqueda puede a veces conducir a industrias muy alejadas de la industria de partida. Una manera simple y eficaz de proceder consiste en observar los usos practicados en el grupo de los grandes usuarios del producto.

La actuación frente a los productos sustitutos bien puede ser cosa de ACCIONES COLECTIVAS en el sector industrial. Por ejemplo, aunque la publicidad de una empresa puede no ser suficiente para apoyar la posición de la industria contra un sustituto, una publicidad intensa y sostenida por parte de todos los participantes en el sector puede mejorar la posición colectiva del sector industrial. Argumentos similares se aplican a la respuesta colectiva en áreas como mejoramiento de la calidad del producto, esfuerzos de comercialización, proporcionar mayor disponibilidad del producto, y así sucesivamente.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- 1) Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial; ó
- 2) Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

En este último caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios.

4. EL PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES Y PROVEEDORES

EL PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable de la industrial -. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren algunas de las circunstancias siguientes:

- **ESTÁ CONCENTRADO O COMPRA GRANDES VOLUMENES CON RELACIÓN A LAS VENTAS DEL PROVEEDOR.** Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa. Los compradores de grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas si la industria está caracterizada por grandes costes fijos y eleva el interés de mantener la capacidad ocupada al máximo.
- **LAS MATERIAS PRIMAS QUE COMPRA EL SECTOR INDUSTRIAL REPRESENTAN UNA FRACCIÓN IMPORTANTE DE LOS COSTES O COMPRAS DEL COMPRADOR.** Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva. Cuando el producto vendido por el sector industrial en cuestión representa una pequeña fracción de los costes del comprador, los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.
- **LOS PRODUCTOS QUE SE COMPRAN PARA EL SECTOR INDUSTRIAL SON ESTANDAR O NO DIFERENCIADOS.** Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.
- **SE ENFRENTA COSTES BAJOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR.** Los costes cambiantes, definidos con anterioridad, amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costes cambiantes altos.
- **OBTIENE BAJAS UTILIDADES.** Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra. Sin embargo, los compradores con alta rentabilidad son, por lo general, menos sensibles a los precios (por supuesto, esto si el artículo no representa una fracción alta de sus costos).
- **LOS COMPRADORES PLANTEAN UNA REAL AMENAZA DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS.** Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación. Así, los principales fabricantes de automóviles usan la amenaza de la autofabricación como ventaja negociadora. En la práctica estas empresas se suelen dedicar a la integración gradual, esto es, producen internamente algunos componentes para sus necesidades y compran el resto a proveedores externos, de tal modo que hacen creíble la amenaza de una integración hacia atrás y además al conocer detalladamente los costes ya que fabrican internamente componentes, pueden negociar con mayor información, lo que mejora su posición. Lógicamente este poder de compra puede ser parcialmente neutralizado cuando las empresas en el sector industrial amenazan con la integración hacia los sectores industriales del comprador.
- **EL PRODUCTO DEL SECTOR INDUSTRIAL NO ES IMPORTANTE PARA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DEL COMPRADOR.** Cuando la calidad de los productos de los compradores está muy afectada por el producto del sector industrial, los compradores son por lo general menos sensibles a los precios.

- EL COMPRADOR TIENE INFORMACIÓN TOTAL. Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso de los costes del proveedor, esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre. Con información completa, el comprador está en una posición mejor que le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos a otros y puede contrarrestar los puntos de vista de los proveedores de que su situación está amenazada.

La mayor parte de estas relaciones de poder del comprador se pueden atribuir tanto a los CONSUMIDORES como a los COMPRADORES INDUSTRIALES y COMERCIALES, sólo se necesita una modificación del marco de referencia. Así, por ejemplo, los consumidores tienden a ser más sensibles al precio si compran productos no diferenciados y costosos para sus ingresos, o de una clase en donde la calidad no es de particular importancia para ellos.

El poder de compra de los MAYORISTAS y DETALLISTAS está determinado por las mismas reglas, con una consideración de importancia. Los detallistas pueden obtener un importante poder de compra sobre los fabricantes cuando pueden **influir en las decisiones de compra de los consumidores**. Los mayoristas similarmente, pueden obtener poder de compra si pueden influir en las decisiones de compra de los minoristas o de otras empresas a quienes venden.

Lógicamente todos los factores descritos con anterioridad cambian con el tiempo o como resultado de las decisiones estratégicas de una empresa, como es natural el poder de los compradores pueden aumentar o disminuir; por tanto, la elección de los grupos de compra de una empresa al vender debe considerarse como una decisión estratégica vital. Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influirla en forma adversa, en otras palabras **selección de compradores**. Rara vez todos los grupos de compradores a los que vende una empresa disfrutan de igual poder. Incluso si una empresa vende en un solo sector industrial, por lo general existen segmentos dentro de ese sector que ejercen menos poder (y por lo tanto, son menos sensibles al precio) que otros.

EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de coste con sus propios precios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren algunas de las siguientes circunstancias:

- QUE ESTE DOMINADO POR POCAS EMPRESAS Y MÁS CONCENTRADO QUE EL SECTOR INDUSTRIAL AL QUE VENDE. Los proveedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general, podrán ejercer una influencia considerable en los productos, en la calidad y en las condiciones.
- QUE NO ESTÉN OBLIGADOS A COMPETIR CON OTROS PRODUCTOS SUSTITUTOS PARA LA VENTA EN SU SECTOR INDUSTRIAL. El poder de incluso los proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos.
- QUE LA EMPRESA NO ES UN CLIENTE IMPORTANTE DEL GRUPO PROVEEDOR. Si los proveedores venden a diferentes sectores industriales y un sector particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder. Si el sector industrial es un cliente de importancia, la suerte de los proveedores estará fuertemente ligada a dicho sector industrial y desearán protegerla mediante precios razonables y ayuda en actividades tales como I+D (Investigación y Desarrollo) y apoyo técnico.

- QUE LOS PROVEEDORES VENDAN UN PRODUCTO QUE SEA UN INSUMO IMPORTANTE PARA EL NEGOCIO DEL COMPRADOR. Tal insumo es importante para el éxito del proceso de fabricación del comprador o para la calidad del producto. Esto aumenta el poder del proveedor.
- QUE LOS PRODUCTOS DEL GRUPO PROVEEDOR ESTÁN DIFERENCIADOS O REQUIEREN COSTES POR CAMBIO DE PROVEEDOR. La diferenciación o los costes por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro.
- QUE EL GRUPO PROVEEDOR REPRESENTA UNA AMENAZA REAL DE INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE. Esto proporciona un freno contra la habilidad del sector industrial para mejorar las condiciones con las cuales compra.

Por lo general, pensamos en los proveedores como en otras empresas, pero debe reconocerse a la MANO DE OBRA también como proveedor, y uno que ejerce un gran poder en muchas ramas industriales. Existe evidencia empírica de que los trabajadores escasos, altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados pueden negociar una parte significativa de las utilidades potenciales de una empresa. Los principios para determinar el poder potencial de los trabajadores como proveedores son similares a los recién explicados. Los elementos adicionales clave al evaluar el poder de los trabajadores son **su grado de organización y si el suministro de las variedades de trabajadores que escasean puede ampliarse**. Si la fuerza laboral está fuertemente organizada o la disponibilidad de trabajadores poco comunes está restringida en su crecimiento, el poder de los trabajadores puede ser mucho.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores están sujetas a cambio a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, como con el poder de los compradores, la empresa puede en ocasiones mejorar su situación mediante la estrategia. Puede intensificar su amenaza de integración hacia atrás, puede buscar la generación de costes de cambio de proveedor, etc.

5. LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición.

Algunas formas de competir, en especial **la competencia en precios**, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad. Las rebajas de precio son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada. Por otra parte, **las campañas publicitarias** bien pueden ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto en el sector industrial, para el beneficio de todas las empresas.

La rivalidad en un sector tendrá alta probabilidad de ser intensa si se da la interacción de algunos de los siguientes factores estructurales:

- GRAN NUMERO DE COMPETIDORES O IGUALMENTE EQUILIBRADOS. Cuando el número de empresas es numeroso, la posible rebeldía es grande y por lo general algunas empresas creen que pueden hacer jugadas sin que se noten. Incluso cuando hay

relativamente pocas empresas, si están más o menos equilibradas en cuanto a tamaño y recursos percibidos, se crea inestabilidad debido a que son propensas a pelear con recíproca correspondencia y a tener los recursos para represalias sostenidas y enérgicas. Cuando el sector industrial está sumamente concentrado o dominado por una o pocas empresas, entonces, existen pocas posibilidades de error en la fuerza relativa, y el líder o líderes pueden imponer disciplina así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como el liderazgo en precios.

- **CRECIMIENTO LENTO EN EL SECTOR INDUSTRIAL.** El crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia sea fuerte, con el fin de conseguir una mayor participación en el mercado por parte de las empresas que buscan la expansión. Si el crecimiento del sector es elevado, la competencia será mucho más débil ya que las empresas pueden mejorar sus resultados con solo mantener su cuota de mercado.
- **COSTES FIJOS O DE ALMACENAMIENTO.** Los costes fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.

Una situación relacionada con los costes fijos elevados es aquella en la cual el artículo, una vez producido, es muy difícil o costoso de almacenar. En este caso, las empresas están sujetas a la tentación de reducir los precios para asegurar las ventas.

- **FALTA DE DIFERENCIACIÓN O COSTES CAMBIANTES.** Cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio. Por otra parte, la diferenciación del producto crea capas de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los compradores tienen preferencias y lealtad por proveedores en particular. Los costes cambiantes, tienen el mismo efecto.
- **INCREMENTOS IMPORTANTES DE LA CAPACIDAD.** Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada en base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas dichas adiciones de capacidad. Lo cual, suele provocar que el sector se enfrente a excesos de capacidad y rebajas de precios.
- **COMPETIDORES DIVERSOS.** Los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades y relaciones con sus compañías matrices, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno al otro. Pueden tener dificultades al interpretar con precisión sus intenciones mutuamente, y para acordar un conjunto de "reglas de juego" para el sector industrial. Las decisiones estratégicas adecuadas para un competidor pueden estar equivocadas para otros.

Los competidores extranjeros suelen agregar una dosis de diversidad y con frecuencia distintos objetivos a los sectores industriales debido a lo distinto de sus circunstancias. Lo mismo que los directores propietarios de pequeñas empresas manufactureras o de servicio, ya que pueden quedar satisfechos con una tasa de rendimiento inferior sobre el capital invertido para mantener la independencia de su propiedad, en tanto que tales rendimientos son inaceptables y pueden parecer irracionales para una gran empresa de propiedad pública. Así, en un sector industrial la postura de las empresas pequeñas puede limitar la rentabilidad de la empresa grande.

- **INTERESES ESTRATÉGICOS ELEVADOS.** La rivalidad en un sector industrial se vuelve aun mayor, si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito.
- **FUERTES BARRERAS DE SALIDA.** Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

- ≈ **Activos Especializados:** activos altamente especializados para el negocio que tienen poco valor de liquidación o costes elevados de transferencia o conversión.
- ≈ **Costos Fijos de Salida:** entre los que destacan los costes laborales.
- ≈ **Interrelaciones Estratégicas:** interrelaciones entre la unidad comercial y otras en la compañía, en términos de imagen, habilidad mercadotecnia, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, etc. Esto causa que la empresa le conceda una importancia estratégica alta al continuar en el negocio.
- ≈ **Barreras Emocionales:** la oposición de la dirección a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.
- ≈ **Restricciones Sociales y gubernamentales:** éstas comprenden la negación o falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales.

Cuando las barreras de salida son elevadas, el exceso de capacidad persiste en el sector industrial, y las empresas que pierden la batalla competitiva no se dan por vencidas. En vez de ello, se mantienen en el sector y debido a su debilidad tienen que recurrir a tácticas extremas por lo que la rentabilidad de todo el sector se ve perjudicada.

Los factores que determinan la intensidad de la rivalidad competitiva pueden cambiar y cambian. Un ejemplo muy común es el cambio en el desarrollo del sector industrial producido por la madurez del mismo. Ya que un sector industrial maduro disminuye su tasa de crecimiento, provocando una rivalidad intensa y beneficios declinantes.

Otro cambio común en la rivalidad se presenta cuando una adquisición introduce una personalidad muy distinta a un sector industrial.

Aunque una compañía debe vivir con muchos de los factores que determinan la intensidad de la rivalidad en un sector industrial puede haber cierta libertad en disminuirla mediante los cambios de estrategia. Por ejemplo, se puede intentar elevar los costes cambiantes de los compradores, proporcionando ayuda técnica a los clientes para diseñar el producto de acuerdo con sus operaciones o hacerlos depender de asesoramiento técnico. O la empresa puede tratar de elevar la diferenciación del producto mediante nueva clase de servicios, innovaciones comerciales o cambios en el producto. El enfocar los esfuerzos de venta en los segmentos de crecimiento más rápidos del sector industrial, o en áreas del mercado que tengan los costos fijos más bajos puede reducir el impacto de la rivalidad en el sector industrial. Asimismo, si es factible, una compañía puede tratar de evitar enfrentarse a competidores con barreras de salida elevadas y así evitar comprometerse en una enconada rebaja de precios, o puede rebajar sus propias barreras de salida.

Para el análisis de un sector industrial, un aspecto relevante es el estudio de sus barreras de entrada y salida que muy a menudo suelen estar relacionadas. Para ellos vamos a representar gráficamente los rendimientos esperados para el sector, teniendo en cuenta el valor alto o bajo de sus barreras de entrada y salida.

		BARRERAS DE SALIDA	
		Bajas	Altas
BARRERAS DE INGRESO	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

El mejor caso desde el punto de vista de las utilidades -beneficios- del sector industrial es uno en el cual las barreras de ingreso son altas pero las barreras de salida son bajas. Aquí el ingreso será desanimado y los competidores fracasados abandonarán el sector industrial. Cuando tanto las barreras de ingreso como las de salida son elevadas, el potencial de utilidades es elevado, pero por lo general está acompañado de más riesgo. Aunque el ingreso sea desanimado, las empresas fracasadas permanecerán y lucharán en el sector industrial.

El peor caso es aquel en el cual las barreras de ingreso son bajas y las de salida son altas. Aquí el ingreso es fácil y será atraído por alzas en las condiciones económicas o por otros atractivos temporales. Sin embargo, la capacidad instalada no abandonará al sector industrial cuando los resultados se deterioren. Como resultado la capacidad se acumula en el sector u por lo general la rentabilidad es crónicamente mala.

6. DETERMINACIÓN DEL PERFIL DE RESPUESTA DEL COMPETIDOR

Un aspecto esencial para la formulación de la estrategia competitiva de la empresa es el análisis de la competencia, cuyo objetivo es desarrollar UN PERFIL de la naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, y la reacción probable de cada competidor al arreglo de cambios en el sector industrial y los cambios del entorno que pudieran ocurrir.

Existen cuatro componentes para el diagnóstico en el análisis de un competidor mostrados en el siguiente gráfico:

- LOS OBJETIVOS FUTUROS
- LA ESTRATEGIA ACTUAL
- LOS SUPUESTOS
- LAS CAPACIDADES

Entender estos cuatro elementos permitirá un pronóstico autorizado del perfil de respuesta del competidor, de acuerdo con las preguntas clave presentadas en el gráfico. La mayor parte de las empresas desarrollan por lo menos un sentido intuitivo sobre las estrategias actuales de sus competidores y de sus puntos fuertes y débiles (mostradas al lado derecho del gráfico). Por lo general, se presta mucha menos atención al lado

izquierdo, o a entender lo que en realidad está impulsando el comportamiento de un competidor - sus futuros objetivos y las suposiciones que mantiene respecto a su propia situación y la naturaleza de su sector industrial -. Estos factores motores son mucho más difíciles de observar que el comportamiento por sí del competidor; sin embargo, suelen determinar la forma en que un competidor se comportará en el futuro.

Aunque el marco y las preguntas que aquí se presentan están enunciadas en términos de los competidores, las mismas ideas también pueden utilizarse para proporcionar un marco para UN AUTOANALISIS. Los mismos conceptos proporcionan a una empresa un marco para cuestionar su propia posición en su entorno. Y, además de esto, este ejercicio puede ayudar a una empresa a entender las conclusiones que probablemente van a sacar sus competidores al respecto.



Antes de tratar cada uno de los componentes para el análisis del competidor, es importante definir **cuáles son los competidores que deben examinarse**. Es obvio que todos los **competidores importantes existentes** deben analizarse. Sin embargo, también puede ser de importancia analizar a los **competidores potenciales** que pueden entrar en escena. El pronóstico de los competidores potenciales no es una tarea fácil, pero con frecuencia se pueden identificar en los grupos que siguen:

- Las empresas que no están en el sector industrial pero que podrían salvar las barreras de ingreso en forma económica;
- Empresas para las cuales hay una sinergia obvia en particular en el sector industrial;
- Empresas para las cuales competir en el sector industrial es una extensión obvia de su estrategia corporativa;
- Clientes o proveedores que pueden integrarse hacia atrás o hacia adelante.

LOS OBJETIVOS FUTUROS

El diagnóstico de los objetivos de los competidores, primer componente del análisis del competidor, es importante por varias razones. El conocimiento de los objetivos permitirá los pronósticos respecto a si cada competidor está satisfecho o no con su posición actual y con los resultados financieros y, por lo tanto, qué tan probable es que ese competidor cambie de estrategia y la energía con la que reaccionará a eventos externos o a los movimientos de otras empresas.

Un diagnóstico amplio de los objetivos del competidor incluirá el análisis de:

- ❖ Los objetivos financieros del competidor;
- ❖ La actitud ante el riesgo;
- ❖ La estructura organizacional del competidor y la forma como se distribuyen las responsabilidades y el poder para decisiones clave como la distribución de los recursos, precios y cambios en el producto. Esta información nos proporciona indicios sobre el poder de las distintas áreas funcionales y lo que el competidor considera estratégicamente importante;
- ❖ El control y el sistema de incentivos que existen, que nos proporcionan información sobre lo que el competidor cree que es importante y sobre la forma en que los gerentes responderán a los acontecimientos en vista de sus recompensas;
- ❖ Los gerentes, sus antecedentes y su experiencia;
- ❖ El grado de consenso entre la dirección en cuanto al futuro de la empresa, que nos informará sobre si puede haber o no cambios súbitos en la estrategia;
- ❖ La composición del consejo de administración, que nos proporcionará pistas sobre la orientación de la empresa, su postura en función del riesgo y sus métodos estratégicos preferidos.

LOS SUPUESTOS

Un segundo elemento vital en el análisis del competidor consiste en identificar cada uno de los supuestos de donde él parte. Estos caen en dos categorías principales.

- Supuestos del competidor respecto a sí mismo;
- Supuestos del competidor respecto al sector y a las otras empresas en él.

Toda empresa opera sobre un conjunto de supuestos respecto a su propia situación. Estos supuestos sobre su propia situación guiarán la forma en que la empresa se comporte y la forma en que reaccione a situaciones específicas.

Los supuestos de un competidor respecto a su propia situación pueden o no ser exactos. Si no son, esto proporciona una curiosa palanca estratégica. Por ejemplo, si un

Tema 11. - El Análisis de las Fuerzas Competitivas**197**

competidor cree que posee la máxima lealtad de los clientes en el mercado y no es así, una reducción provocativa de precios de la competencia puede ser una buena forma de ganar posición. El competidor bien podría rehusarse a igualar la rebaja de precios creyendo que eso tendría poco impacto en su parte del mercado, sólo para encontrar que pierde una posición de importancia en el mercado antes de que reconozca lo errado de su suposición.

Así como cada competidor tiene ideas sobre sí mismo, toda empresa opera sobre hipótesis respecto a su sector industrial y a sus competidores. Esto puede o no ser correcto.

Examinando los supuestos de todo tipo se pueden identificar tendencias o puntos ciegos que pueden influir en la forma en que un director percibe su entorno. Los puntos ciegos son áreas en las que un competidor o no ve la importancia de los eventos (como un movimiento estratégico) en absoluto o los percibe en forma incorrecta, o sólo los percibe con mucha lentitud. Determinar estos puntos ciegos ayudará a la empresa a identificar los movimientos con una menor probabilidad de represalias inmediatas.

LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA

El tercer componente para el análisis del competidor consiste en establecer enunciados de la estrategia actual de cada competidor. La estrategia de un competidor se considera de máxima utilidad, así como sus políticas clave de operación en cada una de las áreas funcionales del negocio y la forma en que busca interrelacionar sus funciones.

LOS RECURSOS DE LA COMPETENCIA

La evaluación realista de los recursos de cada competidor es el paso final del diagnóstico en el análisis de la competencia. Sus objetivos, supuestos y estrategia actual influirán en la **probabilidad, oportunidad, naturaleza e intensidad** de las reacciones de un competidor. Sus puntos fuertes y débiles determinarán su HABILIDAD para iniciar movimientos estratégicos o para reaccionar a ellos, y para enfrentarse a los eventos del entorno o sectoriales que se presenten.

Las áreas en las que la empresa debe analizar las fuerzas y debilidades del consumidor serán:

- PRODUCTOS: condición de los productos en cada segmento del mercado, amplitud y profundidad de la línea.
- DISTRIBUCIÓN: cobertura y calidad del canal, habilidad para servir los canales...
- COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS: habilidad para la elaboración de la Mezcla de Marketing, habilidad en la investigación del mercado y el desarrollo de nuevos productos...
- OPERACIONES: flexibilidad de las instalaciones, acceso a materias primas, economías de escala y experiencia...
- INVESTIGACIÓN E INGENIERÍA: patentes, habilidad para la investigación y desarrollo...
- COSTES GENERALES.
- ESTRUCTURA FINANCIERA: flujo de efectivo, capacidad de préstamo...
- ORGANIZACIÓN: congruencia de la organización con la estrategia.
- HABILIDAD DIRECTIVA: cualidades del director; habilidad para motivar, habilidad para coordinar funciones...

Dado un análisis de los objetivos futuros de un competidor, de los supuestos, estrategias en curso y capacidades, podemos comenzar a formular las preguntas críticas que conducirán a un perfil de la forma probable en que responderá un competidor.

MOVIMIENTOS OFENSIVOS

El primer paso es pronosticar los cambios estratégicos que podría iniciar el competidor:

1. - SATISFACCIÓN CON LA POSICIÓN ACTUAL. Comparando los objetivos del competidor con su posición actual. ¿Es probable que el competidor intente iniciar un cambio estratégico?

2. - MOVIMIENTOS PROBABLES. Con base en los objetivos, supuestos y capacidades del competidor relativas a su posición actual. ¿Cuáles son los cambios estratégicos más probables que hará el competidor? Estos reflejarán las opiniones del competidor respecto al futuro, lo que crea que son sus puntos fuertes, cuáles piensa que son sus rivales vulnerables, cómo quiere competir, las tendencias llevadas al negocio por la alta dirección y otras consideraciones sugeridas por el análisis precedente.

3. - FUERZA Y SERIEDAD DE LOS MOVIMIENTOS. El análisis de los objetivos de un competidor y de sus capacidades se puede utilizar para evaluar la fuerza esperada de estos probables movimientos. También es importante evaluar lo que el competidor pueda GANAR con el movimiento. Un análisis del beneficio probable derivado del movimiento, aunado al conocimiento de los objetivos del competidor, proporcionará una indicación de lo serio que será el competidor en proseguir con el movimiento ante la resistencia.

CAPACIDAD DEFENSIVA

El siguiente paso al construir el perfil de respuestas es formar una lista de los movimientos estratégicos factibles que podría tomar una empresa y una lista de los posibles cambios ambientales y de sectores industriales que podrían ocurrir. Estos podrán ser evaluados de acuerdo con los criterios que siguen, para determinar la capacidad defensiva del competidor, con datos que provengan de los análisis de las secciones anteriores.

1. - VULNERABILIDAD. ¿A qué movimientos estratégicos y eventos gubernamentales, macroeconómicos o industriales sería más vulnerable el competidor? ¿Cuáles son los eventos que tienen consecuencias asimétricas en las utilidades, es decir, que afectan las utilidades de un competidor más o menos que lo que afectan a la empresa que los inició? ¿Qué movimientos requerirán tanto capital para ejercer represalias en contra o seguirlos, que el competidor no puede hacerles frente?

2. - PROVOCACIÓN. ¿Qué movimientos o eventos son de tal naturaleza que pueden provocar represalias de los competidores? Esto es, ¿Qué movimientos amenazan los objetivos o la posición de un competidor tanto que éste se vea obligado a contestarlos, le guste o no? La mayoría de los competidores tendrán PUNTOS SENSIBLES o áreas de sus negocios en donde una amenaza puede conducir a una respuesta desproporcionada. Los puntos sensibles reflejan fielmente los objetivos que se persiguen, los compromisos emocionales y cosas parecidas; cuando sea posible, deben evitarse.

3. - EFECTIVIDAD DE LAS REPRESALIAS. ¿A qué movimientos o eventos no puede reaccionar el competidor en forma rápida y/o efectiva dados sus objetivos, estrategia, capacidades existentes y supuestos? ¿Qué cursos de acción podrían emprenderse en los cuales el competidor no sería efectivo si trata de igualarlos o imitarlos?

Tema 11. - El Análisis de las Fuerzas Competitivas

199

BIBLIOGRAFÍA:

- Aaker, D.A. (1987). *Management estratégico del mercado*. Ed. Hispano Europea. Colección ESADE. Bilbao.
- Lambin, J.J. (1995). *Marketing Estratégico*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. tercera edición. cap. 8
- Porter, M. (1982) . *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental, S.A. de C.V. México. Cap. 1,3 y 5.