

Sintonía

**COMPETITIVIDAD PARA LA NUEVA
PUEBLA, LA REGIÓN Y PARA MÉXICO**

www.sintonia.mx



Sintonía

LAS CINCO FUERZAS QUE DAN FORMA A LA COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA



EN ESENCIA, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar a la competencia.

Los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales.

El modelo incluye otras cuatro fuerzas competitivas: clientes, proveedores, nuevos participantes y los productos sustitutos.

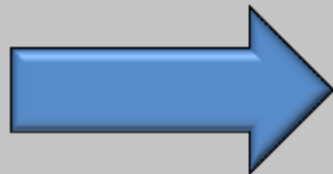
PUNTOS CLAVES

La comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes, revelan los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad), en el largo plazo.

Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa.

Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz.

LAS CINCO FUERZAS QUE DAN FORMA A LA COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA



Amenaza de nuevos participantes



Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los compradores



Amenazas de productos o servicios sustitutos

BARRERAS DE ENTRADA

Economías de escala por el lado de la oferta.

Beneficios de escala por el lado de la demanda.

Costos para los clientes por cambiar de proveedor.

Requisitos de capital.

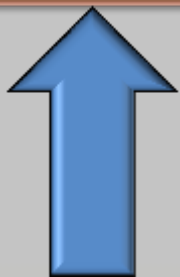
LAS CINCO FUERZAS QUE DAN FORMA A LA COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA

Amenaza de
nuevos participantes



Rivalidad entre
los competidores
existentes

Poder de
negociación de
los proveedores



Poder de
negociación de
los compradores

Amenazas de
productos o
servicios sustitutos

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios y transfiriendo los costos a los participantes del sector.



EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

UN GRUPO DE PROVEEDORES ES PODEROSO SI:

Está más concentrado que el sector al cual vende.

El grupo de proveedores no depende fuertemente del sector para sus ganancias.

Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.

LAS CINCO FUERZAS QUE DAN FORMA A LA COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA

Amenaza de
nuevos participantes



Poder de
negociación de
los proveedores

Poder de
negociación de
los compradores

Amenazas de
productos o
servicios sustitutos

Sintonía

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los compradores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten.

Todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

UN GRUPO DE COMPRADORES ES SENSIBLE AL PRECIO SI:

El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.

El grupo de compradores obtiene utilidades bajas y su flujo de efectivo disminuye.

La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.

LAS CINCO FUERZAS QUE DAN FORMA A LA COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA

Amenaza de
nuevos participantes



Poder de
negociación de
los proveedores

Poder de
negociación de
los compradores

Amenazas de
productos o
servicios sustitutos

Sintonía

LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

Un sustituto cumple la misma función (o una similar) que el producto o servicio de un sector mediante formas distintas.

A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena, o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende de la intensidad y de la base con la cual las empresas compiten.

LA RIVALIDAD ES MÁS INTENSA CUANDO:

Los competidores son aproximadamente iguales en tamaño y poder.

El crecimiento del sector es lento.

Las barreras de salida son altas.

Los rivales están altamente comprometidos con el negocio.

Las empresas no son capaces de entender bien sus señales.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

ES MÁS FACTIBLE QUE SE DE UNA COMPETENCIA EN PRECIOS SI:

Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambio de proveedor.

Costos fijos altos y costos marginales bajos.

La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.

El producto es perecedero.

ERRORES MÁS COMUNES

**La tasa de
crecimiento del
sector**

**La tecnología e
innovación**

El Gobierno

**Los productos y
servicios
complementarios**



Sintonía

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DEL SECTOR

Cambios en la amenaza de nuevos entrantes.

Cambios en el poder de los proveedores o compradores.

Cambios en la amenaza de los sustitutos.

Nuevas bases de la rivalidad.

PENSAR EN ELIMINAR A LOS RIVALES ES UNA ESTRATEGIA ARRIESGADA

Una bonanza de utilidades como consecuencia de sacar a los competidores de hoy, atrae a nuevos competidores y genera una reacción negativa por parte de los clientes y los proveedores.



IMPLICACIONES PARA LA ESTRATEGIA

Las fuerzas revelan los aspectos más importantes del entorno competitivo. También brindan una fase de referencia para medir las fortalezas y debilidades de una empresa:

¿Donde se ubica la empresa vs los compradores, proveedores, entrantes, rivales y sustitutos?

Más importante aún, una comprensión de la estructura del sector orienta a los ejecutivos hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica.



DEFINIENDO A LA INDUSTRIA

Las cinco fuerzas competitivas también son la clave para definir el sector o sectores relevantes en los cuales compite una empresa.

Establecer correctamente las fronteras del sector, alrededor del escenario en el cual se da la competencia, aclarará las causas de la rentabilidad y la unidad apropiada para elaborar una estrategia.



RECOMENDACIONES PARA ANALIZAR A LA INDUSTRIA

Definir la importancia de la industria

Definir a los participantes y su segmento

Realizar el análisis de las cinco fuerzas

Determinar la estructura de la industria

Analizar los cambios recientes y futuros de las cinco fuerzas

Identificar aquellos aspectos que afectan a la industria como es la competencia o nuevos participantes

ERRORES MÁS COMUNES AL ANALIZAR LA INDUSTRIA

Definir a la industria de manera muy amplia o muy estrecha

Realizar sólo una lista de puntos de la industria en lugar de profundizar en cada uno de estos

Dar el mismo peso a cada uno de los componentes de las cinco fuerzas en lugar de jerarquizarlos

Confundirse al realizar el análisis con los efectos y no atacar las causas

Realizar un análisis estático sin reconocer las tendencias futuras de la industria

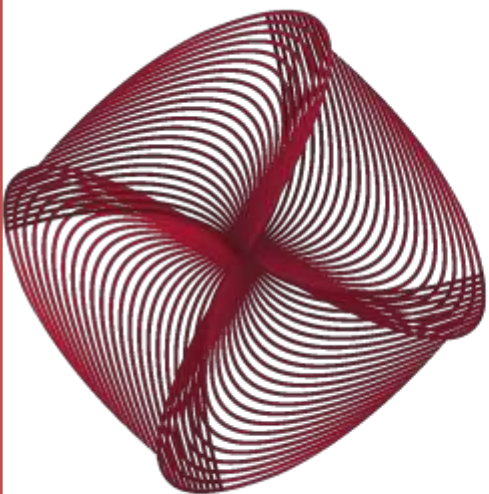
Confundir los cambios cíclicos de la industria con respecto a los estructurales

Referencias

Esta presentación se basa en las ideas del Profesor Michael Porter, específicamente del siguiente material:

- Porter, M. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review América Latina, Enero 2008*.
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Estados Unidos: Harvard Business Press 2008.
- Porter, M. (2007). “La ventaja competitiva de las naciones. Con comentario de Ángel Gurría”. *Harvard Business Review América Latina, Noviembre 2007*.
- Porter, M. (2007). “La ventaja competitiva de las naciones. Con comentario de José Luis Machinea”. *Harvard Business Review América Latina, Noviembre 2007*.
- Porter, M. (2001). “Strategy and the Internet”. *Harvard Business Review, March 2001*.
- Porter, M. (1996). “What is Strategy”. *Harvard Business Review, Nov/Dec 1996*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). “La creación de valor compartido”. *Harvard Business Review América Latina, Enero 2011*.





Sintonía