

## **Artículo originalmente publicado en:**

Zorrilla Salgador, Juan Pablo (Febrero, 2006): “Análisis de la competencia” en Pymes de Familia. Texto completo en: <http://www.pymesdefamilia.com.ar>

## **Análisis de la Competencia**

### **Juan Pablo Zorrilla Salgador**



Este obra de Juan Pablo Zorrilla Salgador está bajo una [licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

## **Las fuerzas de la competencia**

Cuando se formula una estrategia empresarial se debe de basar uno en la forma en que queremos hacerle frente a nuestra competencia, dependiendo del sector en que nos encontremos, la competencia de un sector depende básicamente de cinco fuerzas: los nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los competidores, los productos o servicios<sup>i</sup> sustitutivos, y finalmente, la lucha que esta presente dentro del sector entre los competidores actuales. Aún así, existen fuerzas competitivas que se salen fuera del sector. Estos poderes y amenazas serán más intensas o más suaves dependiendo de cada sector. Cuando más débiles son estas fuerzas mayor será nuestro beneficio.

Por lo tanto la finalidad de nuestra estrategia será encontrar la posición dentro del sector, donde nos defendamos o consigamos orientar estas fuerzas a nuestro favor (posicionamiento de mercado).

## **La amenaza de entrada de nueva competencia**

La amenaza de entrada de nuevos competidores presenta seis clases de obstáculos que suelen dificultar el acceso al sector o mercado a ese nuevo competidor.<sup>ii</sup>

1. Economías de escala. Obligan al aspirante a competidor a efectuar una entrada con grandes instalaciones o costes desventajosos. Las economías en escala se pueden producir en producción, investigación, marketing, servicios postventa, distribución, vendedores, financiación, es decir, en prácticamente todas las áreas de la empresa.
2. La diferenciación del producto. Los consumidores se rigen por dos razones, por el precio y por la marca. Cuando se trata de la marca, esta característica obliga a invertir mucho dinero para vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente. Para lograr una identificación con los clientes juegan un papel importante el marketing.
3. La necesidad de capital. El capital no sólo es para la adquisición de las instalaciones fijas sino también para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial, investigación y desarrollo, así como, financiamiento de créditos para los clientes, stocks y absorción de pérdidas iniciales de la explotación del producto.<sup>iii</sup>
4. Desventajas de coste independiente del tamaño. La empresa que esta posicionada en un sector suele tener ventajas respecto a costes, de las cuales no pueden verse beneficiadas sus nuevos competidores potenciales, estas ventajas son el aprendizaje, la experiencia, tecnología, mejores proveedores, compra inmovilizada a precios pre-inflación, subvenciones y localización. Y algunas veces cuentan con un apoyo jurídico, como lo son las patentes.
5. Acceso a canales de distribución. Las nuevas empresas deben de asegurar la distribución de sus productos.<sup>iv</sup> Cuando más limitados sean los canales mayoristas o minoristas y más asegurados los tengan los actuales competidores, tanto más difícil será la entrada en el sector. En algunos casos es tan difícil este obstáculo que es preciso que el aspirante a entrar al sector, se cree sus propios canales de distribución.
6. La política del gobierno. Existen sectores regulados por el gobierno que limitan o incluso prohíben la entrada de nuevas empresas, usando como controles, los permisos, reglamentaciones de seguridad o normas de anticontaminación.

Fuera de los seis obstáculos anteriores también se puede presenciar que las actuales empresas competidoras del sector, si ven peligroso a su rival suelen aplicar una guerra de precios o pretender absorber a su competidor.<sup>v</sup>

### **El poder de los proveedores y compradores**

El poder de los proveedores sobre las empresas pertenecientes a un sector consiste en el aumento de los precios o una reducción de calidad de los productos ofrecidos, afectando la rentabilidad de la empresa suministrada. Y en el caso de los compradores<sup>vi</sup> está en función a la oferta y demanda del producto, ya sea forzando a la baja de los precios o exigiendo mayor calidad del producto o un mejor servicios, obligando a aumentar los costes de producción, dicho factor suele afectar al sector en el ámbito general.

Se dice que un grupo de proveedores es poderoso sí:

- i) Está controlado por unas cuantas empresas, y que estas, estén más concentradas que el propio sector al que venden.
- ii) Sí el producto es único o diferenciado, por lo tanto, no esta obligado a competir.
- iii) Riesgo de que los proveedores entren al sector.<sup>vii</sup>
- iv) Que el sector no sea un cliente importante de los proveedores, por lo tanto no lo suelen proteger a través de precios razonables y en la asistencia de investigación y desarrollo.

Un grupo de compradores será poderoso sí:

- a) Es un grupo grande o concentrado que hace compras en grandes volúmenes.
- b) Los productos que se adquieren son normalizados o no diferenciados.
- c) Los materiales que se compran forman un componente de su propio producto y representan por lo tanto una parte significativa de su coste, es decir, selección de la compra en base a precios favorables y seleccionando a los proveedores.
- d) Sí los beneficios son bajos, esto supone que siempre se querrán reducir los costes de compra, en caso contrario, las empresas que obtienen altos beneficios son menos sensibles al cambio de los precios.
- e) Si la calidad del producto carece de importancia para el sector.<sup>viii</sup>

- f) Cuando el producto del sector no supone un ahorro de dinero para los compradores.<sup>ix</sup>
- g) Los compradores al considerar costos altos, decidan entrar en el sector que los provee, es decir, que ellos produzcan alguna materia prima que ellos mismos requieran.

Por lo tanto, después de conocer todos estos aspectos de ambos lados (oferta y demanda de materias primas) nuestra estrategia será la elección óptima de los proveedores a los que comprar o de los clientes a los que hay que vender. La ventaja competitiva será en función de encontrar la posición donde los proveedores o clientes tengan muy poca capacidad de influir en el sector. Si la empresa no goza de una situación de costes bajos o si su producto no es único, el hecho de vender a todo mundo supondrá su propia destrucción, ya que cuantas más ventas consiga, más vulnerable se hará.<sup>x</sup>

### **Los productos sustitutivos**

Los productos sustitutivos implican una limitante para el sector ya que establecen un tope a los precios de venta que se pueden fijar, aquí es donde juega un papel muy relevante el cambio o mejora de la calidad. Cuando existen productos sustitutivos en un sector la combinación calidad-precio fijara el límite de crecimiento y rentabilidad.

### **El posicionamiento de mercado**

En todos los mercados siempre existirá competencia, a sólo en el caso, claro esta, de la presencia de monopolio. Posicionarse dentro del mercado, consiste en tácticas basadas en la competencia vía precios, introducción de nuevos productos o a través de la publicidad.

La intensidad de dicha competencia depende de los siguientes factores:

- Mucha competencia o igualdad de tamaño y poder.
- Proyectos de expansión
- Si no existe diferenciación, la empresa no puede proteger a sus clientes de la agresión comercial.
- Los costes fijos son elevados o el producto es perecedero.
- Cuando existe incremento en la capacidad, suelen ser de gran envergadura.

- La existencia de impedimentos para abandonar el sector son numerosos. Cuando este exceso de capacidad y de competencia obligada llega a afectar a todo el sector, es posible que se solicite la ayuda del gobierno, sobre todo cuando están presente competidores extranjeros.<sup>xi</sup>
- Cada uno de los competidores elaborara su propia estrategia personalizada, tienen ópticas diferentes sobre cómo competir y la manera de llevarlas a la práctica.

## **Bibliografía:**

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York, 1980.

Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York, 1985.

Zorrilla Salgador, Juan Pablo (2005): *“El crecimiento de una pequeña o mediana empresa (PYME) dentro del contexto capitalista moderno. Partes 1-3”* en *Contribuciones a la Economía*, febrero de 2005. Texto completo en: <http://www.eumed.net/ce>

Zorrilla Salgador, Juan Pablo (2006): *“Estrategia y Competitividad: Una estudio a la teoría y práctica en los negocios”*.

---

<sup>i</sup> De ahora en adelante se hará referencia de los productos y servicios bajo un nombre más genérico <<productos>> para evitar la monotonía de las palabras.

<sup>ii</sup> Ese nuevo competidor estará caracterizado por traer nuevas capacidades, el deseo de conseguir una cuota del mercado y recursos sustanciales (emprendedor) o empresas que buscan la diversificación a través de la absorción o fusión de empresas de dicho sector, generando un efecto multiplicador que impulsa los recursos creando conmoción en el mercado.

<sup>iii</sup> Dependiendo del tamaño de la empresa existen algunas recomendaciones de capital necesario extra para soportar los meses venideros que va desde 6 meses (microempresa) hasta de un año (pequeñas y algunas medianas) y mayor a un año de operación (medianas y grandes) para soportar los ciclos económicos iniciales en un sector.

<sup>iv</sup> Por ejemplo, un nuevo producto debe desplazar a otros de los estantes de los supermercados por razón de precio, promoción, etc.

<sup>v</sup> Por ejemplo el caso de Big-Cola Vs. Coca-Cola en América Latina. Donde Big-Cola competía en el sector de refresco de Cola, con un precio menor y una cantidad mayor de producto, en un continente, donde el consumo de refrescos es muy alto, logrando un posicionamiento económico (sin mucha promoción) y en corto tiempo, provocando que su mayor competidor (Coca-Cola) que por sus altos costes de mantenimiento del producto (publicidad) no podía competir con el precio y cantidad, obligándolo a intentar comprar a su competidor (Big-Cola).

<sup>vi</sup> Nos referimos a las empresas que le compran a los proveedores.

<sup>vii</sup> Por ejemplo, un negocio exitoso de fotocopadoras que obtiene altos beneficios, el proveedor al enterarse de que su cliente abastece un mercado muy amplio y en el cual, él también puede ganar, se instala en la zona y se convierte en su competencia.

<sup>viii</sup> Por ejemplo, los artículos de limpieza.

<sup>ix</sup> Serán cuestiones relacionadas con la calidad, la seguridad, y aspectos legales.

<sup>x</sup> En la industria del <<pret-a-porter>>, a medida que los compradores (grandes almacenes) se van concentrando y el control va pasando a las grandes cadenas, el sector sufre unas presiones cada vez mayores y obtiene unos márgenes cada vez menores. Un ejemplo es el de Calvin Klein en México, al ser una ropa de marca, suponía cierto grado de selectividad del consumidor, al venderse al por mayor, sus

---

ventas al inicio se vieron beneficiados, pero con el paso del tiempo, la ropa se volvió un atuendo común y corriente, lo cual bajo la calidad y el precio, siendo solo un producto de “marca” que realmente ya no influye en el mundo del fashion y sus beneficios y rentabilidad ya no son los iniciales de ser un producto selectivo.

<sup>xi</sup> El caso de los ingenios azucareros en el Estado de Veracruz (México) donde la competencia de la fructuosa a terminado con la industria azucarera del país.