

El análisis de la competencia: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

La ilustración 4 muestra el modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas.

- 1. La rivalidad entre las empresas que compiten.*
- 2. La entrada potencial de competidores nuevos.*
- 3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.*
- 4. El poder de negociación de los proveedores.*
- 5. El poder de negociación de los consumidores.*

La rivalidad entre las empresas que compiten. La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

La entrada potencial de competidores nuevos. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

Ilustración 4. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia



A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización. La entrada de Compaq al mercado de las computadoras personales y la entrada de Wal-Mart al mercado de las tiendas de descuento serían dos ejemplos. Por consiguiente, el estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de la nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

El desarrollo potencial de productos sustitutos. En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de producto sustitutos de otras industrias. Algunos ejemplos serían los productos de empaques de plásticos que compiten con los productos de vidrio, cartón y latas de aluminio, o los fabricantes de acetaminofeno que compiten con otros fabricantes de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no

son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

El poder de negociación de los consumidores. Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

El objetivo es ganarse al cliente, no pelearse con el competidor

¿Cuántas compañías que en tiempos pasados tenían una posición de mercado muy favorable no crecieron y, aunque subsisten, caen lenta pero progresivamente? Para la gran mayoría de las empresas (grandes o pequeñas) ganar la 'guerra' competitiva es ahora más difícil que nunca.

Una acción será estratégica si difiere de las prácticas emprendidas por los rivales. Así, realizar un análisis de competidores no tiene como fin determinar lo que la empresa debe copiar, por el contrario, es un punto de referencia para saber lo que debe hacer diferente y mejor -la mezcla única de valor- que su competidor. A continuación se mencionan cinco puntos críticos que debe contener todo análisis de competencia.

1. Identificación de los competidores

Preguntas clave: ¿Quiénes son competidores en la industria en que participa la empresa? ¿Quiénes no?

Parecen preguntas fáciles de contestar, pero no siempre lo son. Ejemplos: ¿Competen los restaurantes de comida rápida con los más formales? ¿Un fabricante de vidrio contra empresas del aluminio y del plástico? ¿La tabla-roca contra el block o el concreto? ¿Compite una constructora con sus contratistas? ¿Una agencia de publicidad sólo contra agencias del mismo ramo, o también contra imprentas especializadas, diseñadores gráficos y consultores en mercadotecnia?

2. Identificación de los competidores potenciales

Pregunta clave: ¿Quiénes podrían ser (todavía no son) competidores en la industria en que participa la empresa?

Ejemplos: ¿Le convendrá al fabricante de tabla-roca distribuir su producto compitiendo con sus propios distribuidores? ¿Le convendrá a un colegio de educación primaria y secundaria ofrecer también preparatoria, compitiendo así contra las universidades? ¿Puede una cervecera aprovechar su infraestructura de distribución, envasando agua purificada? ¿Podría un cliente o un proveedor integrarse y convertirse en competidor?

3. Identificación de productos / servicios sustitutos actuales y/o potenciales

Pregunta clave: ¿Qué productos-servicios alternos podrían ofrecer una relación valor-costos más interesante para los clientes actuales o potenciales?

La pregunta se refiere no sólo a la sustitución del producto ofrecido por la empresa, sino por el sector industrial. ¿Es la bomba ensamblada (es decir, una bomba con motor integrado) sustituta de los motores eléctricos para las bombas tradicionales y de agua? ¿Son las aguas minerales saborizadas sustitutas de los jugos?

4. Determinación de aspectos críticos de la competencia

Pregunta clave: ¿Cuáles son los principales factores que determinan el éxito de un competidor en su sector?

En ocasiones las empresas están seguras -con pruebas- de que su producto-servicio es mejor que el de sus competidores. Sin embargo los clientes siguen prefiriéndolos a ellos. ¿No será que la percepción de marca es más importante en dicha industria que la calidad intrínseca del producto-servicio? Otros ejemplos: ¿Ofrecer mayor variedad de productos -cubriendo las diferentes necesidades del cliente- tiene ventaja contra un competidor especializado con un solo producto pero de mayor calidad? ¿Puede una empresa con mejor producto competir contra otra con mejor sistema de distribución? ¿Es la rapidez de respuesta al cliente más importante que las 'relaciones con el cliente' (la visita informal, la invitación al evento musical, los regalos)? Si bien todos los factores anteriores pueden tener peso en ciertas industrias, en otras, esos factores serán completamente diferentes. Las respuestas para cada industria, por consecuencia, serán divergentes.

5. Análisis de cada competidor

Preguntas clave: ¿Qué características críticas distinguen a cada competidor? ¿A qué segmento(s) se dirigen?

Una vez identificados los competidores actuales y potenciales, el siguiente paso es sintetizar sus características distintivas en los aspectos críticos de competencia. Es importante identificar sus fortalezas, debilidades y estrategias. Así mismo, los segmentos de mercado a los que se dirigen. Si la empresa realiza una segmentación de mercado (no cualquier segmentación, sino una con valor estratégico), podrá elaborar un ejercicio de mapeo de competidores. Ello le permitirá conocer los segmentos que presentan mayor intensidad de competencia, los de menor nivel de competencia, los segmentos no descubiertos por los competidores, y los que representan mayor oportunidad para la empresa y mayor dificultad para los competidores.

Conviene recordar que el análisis de la competencia por sí mismo no lleva a conclusiones absolutas. Cuando una empresa quiere saber sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que enfrentará, requiere información de diversas fuentes. El diagnóstico interno, el análisis del mercado, el estudio de tendencias del sector industrial, y la influencia de factores no controlables son algunas fuentes de información. Todas complementan el análisis de los competidores.

*El análisis de la competencia se denomina **benchmarking**, una práctica empresarial que exige comparar los propios niveles de eficiencia con estándares externos. Su intención es la de identificar oportunidades de innovación y mejora, y facilitar la realización de cambios efectivos en la empresa que la lleven a alcanzar niveles de excelencia, mediante la corrección de los posibles desfases existentes y la optimización de los recursos disponibles.*

Este análisis de la competencia implica analizar el sector comercial en el que se ubica la empresa considerando los siguientes aspectos:

Localización del sector:

Pese a la creciente globalización de la economía la localización sigue siendo un factor importante a analizar, aún existen grandes clusters (masas críticas industriales que gozan de un éxito inusual en un determinado campo), que afectan en tres direcciones: incrementan la productividad, marcan la dirección de la innovación, y estimulan la creación de nuevos negocios dentro del cluster.

Estructura del sector:

Identificación, cuantificación y caracterización de

- *- las empresas que integran ese sector*
- *- los proveedores*
- *- los clientes*
- *- los canales de distribución*

Orientación del sector:

Estudio de tecnología, materiales de fabricación, procedimientos de fabricación y tendencias en la innovación.

Barreras de entrada:

Son dificultades existentes en un determinado sector para la entrada de nuevas empresas. Por ejemplo, la existencia de economías de escala, la inversión inicial necesaria, la diferenciación del producto, el dominio de los canales de distribución, la capacidad de negociación con los suministradores, etc.

Identificación de los competidores actuales y potenciales:

Quiénes son, cuál es su estructura y cómo evolucionan.

Objetivos de los competidores:

Cómo actúan y cómo afectan sus decisiones a nuestra empresa.

Puntos fuertes y débiles de los competidores:

Los puntos fuertes son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas. Los puntos débiles limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa.

A continuación se expone un conjunto útil de elementos de estudio para el análisis de la competencia.

Aspectos generales	Identificación y forma jurídica Capital social y participaciones Organización, localización y características de las unidades empresariales Tasa de crecimiento y rentabilidad
Innovación	Inversión en I+D Tecnología, patentes Generación de nuevos productos
Producción	Número, localización, capacidad y características de las plantas de producción Estructura de costes Acceso a materias primas y suministradores Capacitación y motivación de los trabajadores
Marketing	Cartera de productos, amplitud y profundidad Marcas y modelos Precios y calidad Segmentos a los que se dirige Participación del mercado por segmentos y territorios geográficos Grado de lealtad de los clientes Sistema de distribución Relación con los intermediarios Equipo de ventas Publicidad y promociones de venta

	<i>Imagen y relaciones públicas</i>
Finanzas	<i>Estructura del capital propio y ajeno Endeudamiento a corto y a largo plazo Fuentes de financiación Solvencia y expectativas de beneficios</i>
Dirección	<i>Calidad de la alta dirección Calidad de la dirección intermedia y personal de operaciones Políticas salariales, premios, sanciones Lealtad y rotación, grado de motivación Planes de formación Sistemas de información, planificación y control</i>

Análisis de la competencia ente Coca-Cola Big Cola y Pepsi Cola

En el presente estudio se busca explicar la situación actual de la industria refresquera en nuestro país, ubicando como centro del estudio a la empresa Ajemex, Big Cola.

Como primer paso para ubicar la situación desde el punto de vista de la dinámica competitiva, se clasificará a las empresas según su estrategia, utilizando como referencia la tipología de Miles y Snow y posteriormente las estrategias genéricas de Porter.

Ajemex: Big Cola.

FEMSA: Coca Cola.

Pepsi Co.: Pepsi Cola.

Ajemex, Big Cola

Dentro de las cuatro tipologías de Miles y Snow, la empresa peruana Ajemex la he clasificado como una organización del tipo “defender” porque es una empresa que utiliza como estrategia precios bajos, con la cual compiten, reporta una base de productos estable, al únicamente tener 3 marcas Big Cola, First Toronja y First Manzana. También reporta reclutados internamente.

Por lo mencionado anteriormente, y según el estudio realizado por Smith (1986), la empresa Ajemex reporta un punto a su favor ya que es una empresa relativamente pequeña una buena base administrativa que ha crecido con la empresa, por lo que han sido

FEMSA, Coca Cola

FEMSA en Ecuador la clasifico como una empresa de tipo "analyzer" por varias razones, en la industria ecuatoriana la empresa es cautelosa en el lanzamiento de nuevos productos o variaciones de los productos, a comparación de Pepsi Co. Sin embargo, si varía su portafolio de productos para reforzar las marcas. También porque tienen una gran variedad de marcas bien diversificadas por sus sabores, lo que le ha dado una gran presencia en nuestro país.

FEMSA en Ecuador es una empresa grande, lo que le da coherencia según el estudio de Smith (1986), ya que recomienda a las empresas grandes que sigan una estrategia de tipo "analyzer".

Pepsi Co. Pepsi Cola

Pepsi Co. En Ecuador lleva una estrategia de tipo "prospector" por diferentes razones, ya que esta organización tiene una orientación jovial, cambiante y busca satisfacer nuevos mercados, como el de los jóvenes, que al mismo tiempo de ser inestables, son innovadores. La empresa busca un crecimiento en nuestro país ya que es la segunda en cuota de mercado en el país.

También sus productos son innovadores y más arriesgados a comparación con FEMSA y utilizan grandes campañas de mercadotecnia para su promoción, así ayudando al reforzamiento de marca.

Pepsi Co. En Ecuador está clasificada como una empresa grande, sin embargo no es tan grande en Ecuador como FEMSA, por lo que podría entonces tener coherencia con el estudio antes mencionado de Smith (1986), una empresa de tipo "prospector" tiene un mayor desempeño cuando no es tan grande como para sacrificar flexibilidad y no tan pequeña como para sacrificar en investigación y desarrollo.

Clasificación según la estrategia genérica de Porter.

En este apartado se clasificarán las tres empresas mencionadas anteriormente según las estrategias genéricas de Porter (2000), que son: diferenciación, liderazgo en costos, enfoque o concentración y por último liderazgo en costos y diferenciación integrados, con el fin de tener una idea de por qué su comportamiento en la dinámica competitiva.

Ajemex, Big Cola

El grupo Ajemex tiene una clara estrategia de liderazgo en costos, en el precio final del producto en un supermercado. Esto lo logra a través de varias formas: la primera, es al ser dueño de su marca. La embotelladora no tienen que pagar licencias de ningún tipo a la compañía.

Segundo, utilizan subcontratación para la logística de su producto hasta el punto de venta, a diferencia de sus competidoras, que aplican su propia red de distribución. Lo anterior se puede

tomar desde el punto de vista de costos que beneficia a la empresa, pero a largo plazo podría implicar una desventaja con la competencia.

El tercer punto, es que no gastan en publicidad, pareciera que hoy en día es imposible lograr el éxito de un producto sin invertir en publicidad, pero ellos lo han logrado con un buen sistema de distribución, con publicidad de boca en boca y relaciones públicas.

Por otro lado, la empresa también está usando la estrategia de diferenciación de su producto, no sólo por precios bajos, también por diferenciación. El punto es controvertido ya que ellos no invierten en investigación y desarrollo, como lo marca la teoría de Porter sin embargo, su producto es el único en el mercado en variar sus presentaciones en volumen, con su presentación 3.300 l entre otros, aprovechando que sus competidores históricamente siempre utilizaron las mismas presentaciones de volumen. Este punto no les repercute en sus costos porque no se necesitó hacer investigación y desarrollo para lograr esta diferenciación.

FEMSA, Coca Cola

En Ecuador Coca Cola es el líder de los refrescos de cola, sin lugar a dudas. Su marca es reconocida por la mayoría de las personas y su sabor igual. Coca Cola en Ecuador lleva a cabo una estrategia de diferenciación.

El primer punto es la marca, se ha logrado a través de una agresiva estrategia publicitaria ininterrumpida que ha logrado que su marca sea conocida y preferida por la mayoría de los ecuatorianos. Su segundo punto, es su fórmula guardada como secreto industrial, que le otorga un sabor único y preferido por el público en general.

El último punto, que marca a la empresa como diferente, es sus artículos promocionales, tales como los osos navideños, utilizados año con año, los "kb sónicos"

Pepsi Co., Pepsi Cola

Pepsi en Ecuador esta marcada como la segunda empresa de refrescos, la compañía sigue una estrategia combinada.

Primero busca un mercado meta segmentado: la juventud.

Todas sus campañas están dirigidas a la juventud, pero su refresco se vende a toda la población lo que le quita el título de estrategia de concentración.

Por otro lado, a partir del ingreso de la Big Cola en Ecuador, ha disminuido sus precios considerablemente, sin llegar a tener un liderazgo en costos, sin embargo si son menores a los de Coca Cola. Este punto le quita también la estrategia de liderazgo en costos.

Igualmente la estrategia de diferenciación la pierde en el momento que utilizan los mismos volúmenes de los productos que su competencia Coca Cola. Y utiliza fuertes campañas publicitarias utilizando una gran parte de su presupuesto en ellas. Por otra parte si utiliza diferenciación en sabor, utilizando la legendaria campaña de “el reto Pepsi” en el que pretendía que el consumidor comprobara que su sabor es mejor que el de Coca Cola.

Por todo lo dicho anteriormente, creo que Pepsi tiene el problema de “stuck in the middle” o atrapado entre dos estrategias, lo que según Porter (2000) dice que es un problema ya que pierdes identidad y ventaja competitiva al no llevar exitosamente ninguna estrategia genérica.

Marco de análisis de los competidores

Siguiendo el marco de análisis de M. J. Chen (1996) compararemos las tres empresas entre sí para ver similitud de recursos y mercados en común. Con esto busco explicar el porqué de la gran rivalidad que existe actualmente en el mercado ecuatoriano de refrescos.

Big Cola vs. Coca Cola

Big Cola y Coca Cola no tienen la misma cantidad de recursos, ya que Coca Cola es una empresa enorme en todos los aspectos, mientras tanto Big Cola es una empresa familiar relativamente pequeña en todos los aspectos. Sin embargo estas dos empresas comparten el mismo mercado y es el que disputan día a día, en misceláneas, supermercados, tiendas mayoristas etc.

Esto nos dice que son rivales pero no tienen la misma capacidad de respuesta a los ataques o acciones competitivas. Big Cola tendrá mayor dificultad de contraatacar, sin embargo Coca Cola puede contrarrestar fácilmente una acción competitiva.

Coca Cola vs. Pepsi Cola

En este caso ambos cuentan con recursos tangibles e intangibles similares, sin embargo es más grande Coca Cola y tiene mayores recursos, ya que en Ecuador es la empresa líder en consumo de refrescos de cola.

También comparten mercados comunes más agresivamente que como lo harían con Big Cola, ya que ellos buscan exclusividades en cines, ferias, eventos, universidades, clubes sociales entre otros. Esto se provoca ya que los dos tienen excelentes redes de distribución y ya están cubiertos por ese aspecto, buscando dar beneficios adicionales a los mercados que se vuelvan exclusivos.

Por lo mencionado anteriormente, su ubicación actual en un marco de análisis de competidores de Mac Milan es de la siguiente forma.

Big Cola vs. Coca Cola vs. Pepsi Cola

Todo lo anterior nos ha servido para conceptualizar lo que sucede en el mercado real con las cuotas de mercado y el grado de rivalidad que tienen entre si estas empresas, de la misma manera, sólo

explica el grado de rivalidad entre una y otra, dependiendo de sus recursos y comunión de mercado.

Sin embargo, las tres empresas se encuentran en un mismo mercado y son rivales entre sí. Por lo que he creado éste apartado para explicar la rivalidad entre las tres y su mercado.

Coca Cola y Pepsi Cola tienen una gran semejanza de recursos y comparten su mercado en la mayoría de los puntos de venta. Por el otro, lado Big Cola no tiene los recursos con los que cuentan las otras dos empresas. Colocándola en desventaja aparente con ellas, sin embargo, uno de sus recursos más preciados de las otras compañías es el nombre, que tienen que pagar en licencias para usarlo, y en la otra mano tenemos a Big Cola que es propietario de su marca. Así que esta arma es de dos filos.

Con respecto a los mercados en común Big Cola todavía está penetrando en el mercado ecuatoriano de supermercados, y otros puntos de venta. Lo cual es positivo ya que tiene mercado para seguir creciendo al aumentar sus puntos de venta. No obstante hay que recordar que Big Cola no es dueña de sus canales de distribución: los subcontrata, dejando en manos ajenas el crecimiento de su corporación.

Mercado común

Como observamos arriba el mercado tiene un alto grado de rivalidad ya que Big Cola al ser un nuevo jugador lo que busca es obtener cuota de mercado de los otros competidores ya existentes, de ahí el que exista un mercado tan competido, con una gran actividad de dinámica competitiva y un alto grado de rivalidad entre estas empresas.