

# **ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**



**CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO**

**ESTRATEGIA COMPETITIVA**

**NRC: 3945**

**DOCENTE: Ing. EDDY A. CASTILLO M.**

**ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

**INTEGRANTES:**      **CARINA JARAMILLO**  
                                 **MARISOL MENA**  
                                 **JOSE LUIS RAMIREZ**

**8vo COMERCIAL**

**05 abril de 2011**

# ANALISIS DE LA INDUSTRIA

## ➔ MARCO TEÓRICO

**MICHAEL PORTER** en su libro Estrategia Competitiva, afirma que cualquier empresa que actúa en un mercado, está sometida a cinco fuerzas competitivas:

### **1. LA RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS QUE SE ENCUENTRAN EN EL SECTOR.**

El principal juego competitivo dentro de un sector se realiza entre las empresas que se encuentran en el mismo, determinan el grado de competencia y el nivel de beneficios.

### **2. LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES O NUEVOS INGRESANTES**

La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de las principales fuentes de barreras de entrada.

### **3. EL PODER DE LOS PROVEEDORES.**

Este poder es similar al que ejercen los clientes en relación con las empresas de un sector: el poder de negociación y la sensibilidad al precio.

### **4. LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

Existe la tendencia de los compradores a la sustitución de productos y la relación entre la prestación de los productos sustitutos con el precio.

### **5. EL PODER DE LOS COMPRADORES.**

La reacción es similar al caso de los proveedores, que operan en el mercado de los **inputs**: el costo del producto en relación al costo total; la diferenciación del producto, la competencia entre compradores, el tamaño y concentración de los compradores con relación a los proveedores, la relación entre los costos de sustitución de los compradores y la posibilidad de los compradores de la integración hacia atrás.

Este modelo nos está definiendo que la rentabilidad de la inversión del sector está determinada por las cinco fuerzas de la acción competitiva.

## ➔ PROCEDIMIENTO

- Caso práctico de análisis de industria para su análisis y exposición.
- Realizaremos la descripción de la industria a la cual se va a realizar el análisis.
- Describir las características del sector analizado.
- Elaboración Análisis del Sector Industrial según las 5 fuerzas de **PORTER**.
- El poder de Negociación de los consumidores.
- El poder de Negociación de los Proveedores.
- La amenaza de los nuevos actores.
- La amenaza de productos sustitutos.
- El nivel de competencia de la industria.

## ➔ APLICACIÓN DEL TEMA

Para el siguiente trabajo realizaremos el análisis de la industria global de vinos, analizaremos la industria del vino mediante las 5 fuerzas de **PORTER** ayudándonos con el ejemplo práctico y explicando cada punto con el ejemplo analizado.

## ➔ CASO PRÁCTICO

### DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA DE VINO PARA ANALIZAR



La industria vitivinícola en la últimas décadas ha manifestado un notable crecimiento, posicionándose dentro de los sectores más dinámicos en el ámbito de las exportaciones chilenas. A partir de la década de los 80', se inicia un proceso de modernización, que trajo consigo el paso de un sector tradicional orientado al mercado interno a un sector dinámico y tecnológico, donde se generaron importantes cambios en el desarrollo de productos, canales de distribución y envases, acompañado del surgimiento de nuevas empresas productoras y el establecimiento de alianzas internacionales. Las industrias vitivinícolas tienen como características ser rentables, estables, pertenecientes a un mercado creciente y de poco riesgo lo que resulta ser altamente atractiva para los inversores.

La industria vitivinícola se encuentra en una etapa de madurez, esto debido la declinación en las ventas a nivel global, lo cual se ve reflejado en la variación del 1996 al 1998 el cual ha sufrido una disminución en 1.1 miles de millones de litros de vino.

### LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE VINOS.

#### ❖ Tamaño del Mercado y Tasa de crecimiento:

La industria del vino se encuentra en una etapa de madurez, y el mercado global descendió a 7,1 millones de galones (28.6 miles de millones de litros) en 1996, a 6,8 millones de galones (25.7 miles de millones de litros) en 1998.

En cuanto a la tasa de crecimiento, en las últimas décadas, se ha estancado el consumo per cápita de vino en los países productores.

### ❖ Segmentación de la Industria de vinos

La segmentación en la industria del vino está dada por las siguientes variables:

- **DENOMINACIÓN:** La Región o área específica en que se produjo el vino
- **VARIEDAD:** Tipo específico de uva que se utiliza en la elaboración del vino.
- **PAÍS DE ORIGEN:** Los vinos del viejo y los del nuevo mundo.
- **PRECIO:** Categoría de precios (bajo- medio – alto)

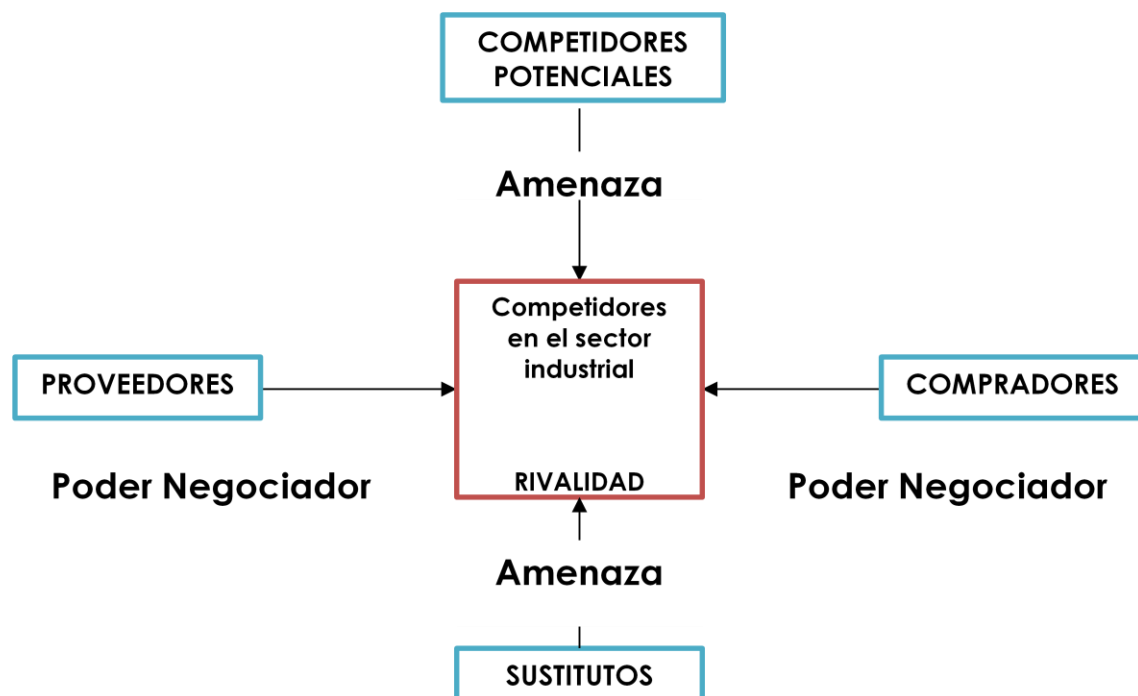
### ❖ Número y tamaño de los Competidores:

En 1999 los 5 mercados de exportación de los vinos chilenos eran Reino Unido, EEUU, Canadá, Dinamarca y Japón. Aportaban 116; 107; 35; 25; 24 (millones de dólares), respectivamente. Chile era el noveno productor con 144 millones de galones en 1998.

### ❖ Regulación Gubernamental:

En 1996 un conjunto de leyes regulaba el origen y la variedad de las uvas utilizadas en el vino, así como la restricción de La denominación de variedades para crear un sistema congruente.

### ELABORACIÓN ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER



### **I. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES. (importante)**



Las diversas empresas vitivinícolas poseen una variada gama de productos a ofrecer a los clientes, por lo cual no existe una estandarización del producto, lo que produce que los clientes no sean fieles a la marca, puede implicar que los consumidores negocien el precio de venta, teniendo mayor incidencia en la producción

La industria del vino tiene una gama extensa de productos lo que implica una amplia gama de competidores por lo cual los consumidores se encuentran organizados y pueden negociar los precios de ventas de los productos lo cual el mercado no es muy atractivo.

Los consumidores son los grandes mayoristas quienes negocia los precios de venta con los productores y distribuyen los vinos a los consumidores finales en un segmento mayoritario de clase media – alta y alta.

### **II. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES. (nula)**



En su mayoría las empresas vitivinícolas son productoras por lo cual son sus propios proveedores de materias primas como la uva, lo que deriva en una perfecta integración hacia atrás, ya que poseen dominio completo de su producción.

El segmento de mercado es atractivo ya que la propia empresa siembra sus viñedos integrándose

hacia atrás.

En la mayor parte del segmento de mercado las empresas productoras realizan una integración hacia atrás la cual se provee su propia uva para su producción lo cual no necesita de proveedores porque siembran sus propias uvas de calidad para su producción.

### **III. LA AMENAZA DE LOS NUEVOS ACTORES O COMPETIDORES (importante)**



El ingreso a la industria vitivinícola de potenciales actores es considerado importante, debido a que posee altas barreras de entrada.

## BARRERAS DE ENTRADA

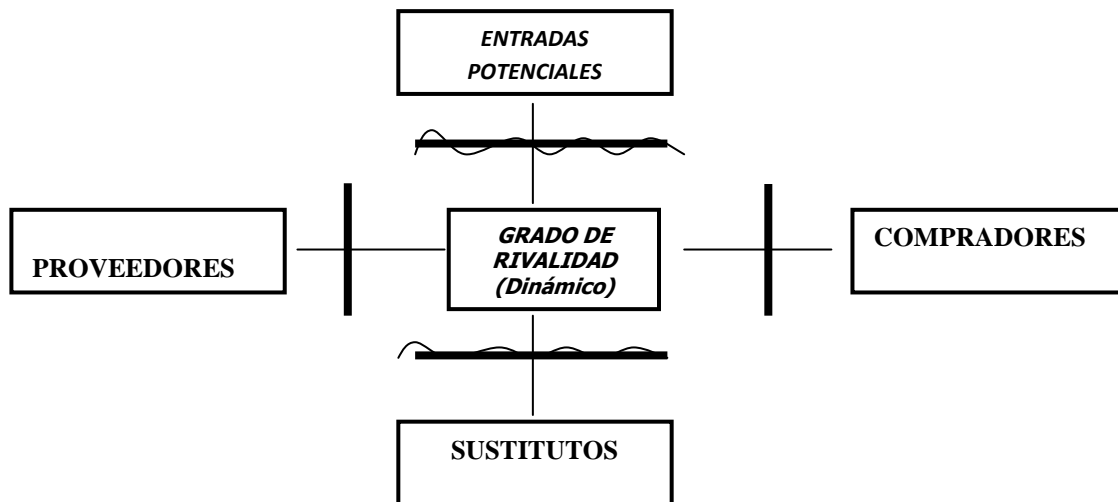
Se debe considerar el conocimiento del proceso de producción del vino, y un elevado capital.

Acceso a la distribución: El acceso a los canales de distribución es casi un requisito para cualquier empresa vinícola, independientemente de que se dirija al supermercado o a sofisticadas tiendas especializadas.

Experiencia en la producción de vino: La elaboración de vino requiere habilidades y conocimientos únicos para producir vinos aceptables en casi todos los niveles de precio en el sector.

La selección de las uvas, los tiempos de secado, prensado y añejamiento. La insuficiencia en cualquiera de estas áreas puede hacer que el vino sea de mala calidad y no aceptado por los clientes.

Sin embargo no es difícil conseguir capitales extranjeros que consideren la incursión en nuevos países que cuenten con terrenos fértiles necesarios para la producción de vino.



## IV. LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.( Moderada)



Se pueden identificar dos grupos de productos sustitutos del vino:

- ✓ Otras bebidas alcohólicas
- ✓ Otras bebidas de acompañamiento (gaseosas, jugos)

La fuerza de los sustitutos no es tan alta dado que el Mercado del vino es de un tipo de estilo de vida elevado, para quienes gustan de la buena mesa.

### **Lo que hace que la competencia de los sustitutos sea débil.**

Los principales sustitutos del vino son las bebidas alcohólicas u otras bebidas que se asocian a las comidas, como refrescos de fantasía.

Sin embargo, el vino está dirigido a cierto segmento de clase alta, de hecho es considerado como una de las bebidas más finas, siendo este el que se privilegia a la hora de acompañar una buena cena.

### **V. El nivel de competencia de la industria. (Importante)**

Se puede decir que la industria vitivinícola es altamente competitiva, ya que existe un gran número de competidores a nivel mundial.

Sin embargo cabe destacar, que la industria se ha estancado en los últimos años (de análisis), ya que sus ventas se han visto fuertemente disminuidas lo que nos indica que se encuentra en una etapa de madurez a nivel mundial.

Cabe destacar que en el viejo mundo la demanda se encuentra más estancada ya que es un producto con historia, situada en la mente de los consumidores, muy por el contrario en el nuevo mundo las exportaciones han ido en aumento, explotando un segmento distinto que el del antiguo mundo.

En la tabla que se muestra a continuación, se detallan las compañías vitivinícolas que lideran la industria del vino (Según participación en dólares).

COMPAÑIAS	VENTAS ( US \$)	COMPAÑIAS	VENTAS ( US \$)
<b>Viña Concha Y Toro</b>	90.897.984	Viña Errazuriz	14.463.828
<b>Santa Rita</b>	54.324.675	Viña Los Vascos	9.228.097
<b>Santa Carolina</b>	20.486.255	Viña Canepa	8.515.161
<b>Santa Emiliana</b>	17.334.952	Viña Santa Ines De Martino	7.143.708
<b>Viña Undurraga</b>	17.182.595	Viña Cousiño Macul	4.530.539
<b>Viña Santa Ema</b>	4.365.205	Viña Bisquert	3.778.460
<b>Viña Santa Mónica</b>	1.452.917		

**Nivel suficiente de diferenciación:** La diferenciación con base en el atractivo del sabor y la "calidad del producto" es fundamentalmente para resistir las primas en los precios y garantizar una distribución adecuada.

## ➡ CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Podemos concluir que la Industria del vino es altamente competitiva, puesto que cuenta con barreras de entrada y salidas pocas difíciles lo cual puede generar competidores.

Tomando en cuenta que una de las características de la industria es que en su mayoría las vitivinícolas se encuentran integradas hacia atrás y hacia adelante, ya que no poseen mayor incidencia los productores.

Los productos que sustituyen el vino tienen una gran variedad de sustitutos como todas aquellas bebidas alcohólicas o bebidas que acompañen en la comida.

Los productos sustitutos no son de mucho impacto en la industria del vino ya que su segmento se encuentra enfocado a clases altas y para acompañar la comida lo que los productos sustitutos no pueden satisfacer dicha necesidad, una ventaja de posicionamiento es que el vino es producto con historia, es el más reconocido por los consumidores a la hora de acompañar una buena cena.

### RECOMENDACIONES

La industria del vino es un mercado de alta competitividad y se puede ingresar competidores lo que se recomendaría crear nuevas barreras contra la entrada y la salida para que la competencia no pueda entrar con facilidad a la industria.

Se recomienda para que la industria del vino tenga éxito se puede identificar factores de éxito como Nivel suficiente de diferenciación, la generación y aplicación de economías de escala, desarrollo del acceso a la distribución y desarrollo de Experiencia en la producción de vino para la generación de una ventaja competitiva.



## ➔ BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- ❖ Porter, M (1980). Estrategia Competitiva. Biblioteca ESPE

### PÁGINAS WEB

- ❖ Análisis De La Industria Del Vino, Recuperado el 3 de marzo del 2011. En <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Vino-En-Chile/616922.html>, Andrés Armijos
- ❖ Análisis de la Industria o Sector: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, 2003. En [www.angelfire.com/rnb/universidades/caece/estrategia\\_comp/in5.doc](http://www.angelfire.com/rnb/universidades/caece/estrategia_comp/in5.doc), Lic. Roberto A. Llauró