

TEMA 3. Análisis externo

3.1. Entorno general

3.2. Sector industrial

3.3. Análisis del competidor

3.4. Evolución del sector

Esteban Fernández Sánchez
Catedrático de Organización de Empresas
Facultad de Economía y Empresa
Edificio departamental. 1ª planta. Despacho 12
Tfno 985103919

esfernan@uniovi.es

www.esfernan.es

Universidad de Oviedo

2023/2024



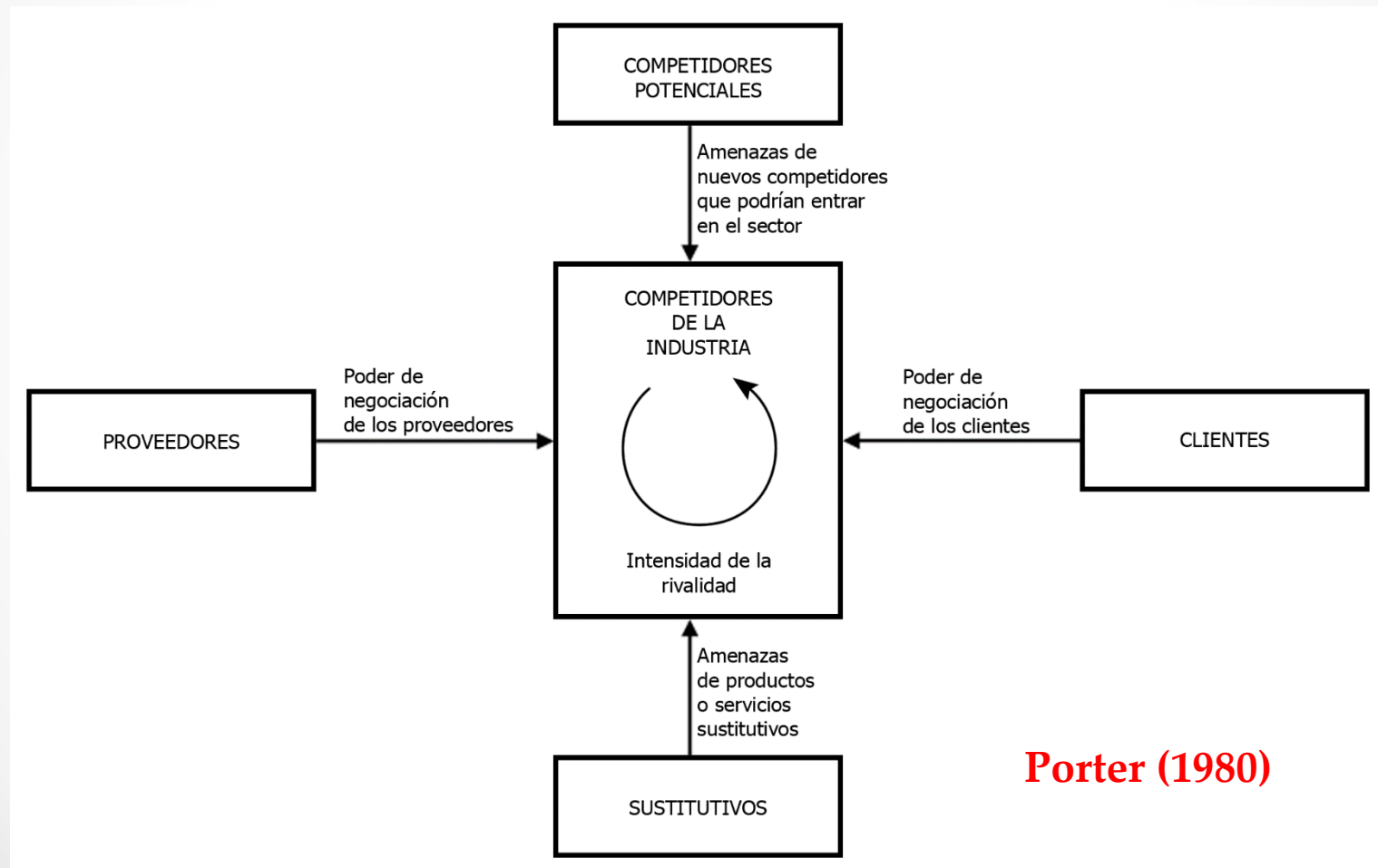
3.1. ENTORNO GENERAL

El entorno general abarca todos los factores relevantes (o fuerzas impulsoras) que, fuera de los límites de la empresa y de su control, influyen en sus decisiones estratégicas y en sus resultados con independencia del sector donde compiten (análisis PESTEL).

- Fuerzas **P**olíticas
- Fuerzas **E**conómicas
- Fuerzas **S**ociales
- Fuerzas **T**ecnológicas
- Fuerzas **E**cológicas
- Fuerzas **L**egales

3.2. SECTOR INDUSTRIAL

Industria (competidores del sector): grupo de empresas que abastecen un mercado



COMPETIDORES POTENCIALES (AMENAZAS DE ENTRADA)

Son empresas que no están participando en la industria, aunque tienen capacidad para hacerlo si se lo proponen.

Barreras de entrada

Ventajas que poseen las empresas de la industria en comparación con los nuevos entrantes. Los nuevos entrantes deben incurrir en unos costes que no tienen que soportar las empresas establecidas en la industria.

- ☐ Economías de escala, alcance y efecto experiencia.
- ☐ Economías de escala del lado de la demanda (efecto de red).
- ☐ Diferenciación del producto (lealtad a la marca).
- ☐ Necesidades de capital.
- ☐ Costes de cambio.
- ☐ Acceso a los canales de distribución (y materias primas).
- ☐ Desventajas en costes independientes del tamaño.
- ☐ Política restrictiva del gobierno.

Represalias esperadas (reacción de los competidores)

- Empresas establecidas (o incumbentes) poseen abundantes recursos.
- Empresas establecidas son «feroces competidores» que mantienen su cuota de mercado.
- Empresas establecidas tienen activos específicos.
- Crecimiento del sector es lento.

RIVALIDAD COMPETITIVA (COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA)

Uno o más participantes sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición en el mercado a costa del resto de empresas.

- ☐ Competidores muy numerosos o parecidos en tamaño (ausencia de una empresa dominante).
- ☐ Crecimiento lento de la industria.
- ☐ Costes fijos o de almacenamiento altos.
- ☐ Ausencia de diferenciación o bajos costes de cambio.
- ☐ Capacidad aumenta a saltos (exceso de capacidad).
- ☐ Competidores heterogéneos.
- ☐ Importantes intereses estratégicos.
- ☐ Altas barreras de salida:
 - ✓ Activos específicos.
 - ✓ Costes fijos de salida.
 - ✓ Interrelaciones estratégicas.
 - ✓ Barreras emocionales.
 - ✓ Restricciones gubernamentales y sociales.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Son aquellos que, aunque provienen de fuera de la industria, desempeñan una función idéntica o similar al producto de la industria, pero de distinta manera.

Un producto sustituye a otro si ofrece a los clientes un incentivo para cambiar que supere el coste o la resistencia a hacerlo.

Cumplen la misma función y pueden tener diferente forma (camión y tren)

La amenaza de un sustitutivo es elevada si:

- ☐ Satisface la misma necesidad.
- ☐ Tiene un menor precio para prestaciones similares.
- ☐ Mejora las prestaciones.
- ☐ Procede de sectores con importantes beneficios.
- ☐ No existen costes de cambio.

CLIENTES (COMPRADORES)

Personas o empresas que compran el producto

Un grupo de compradores ejerce influencia negociadora si:

- ☐ Existen pocos clientes o cada uno compra en grandes volúmenes en comparación al tamaño de un solo vendedor.
- ☐ El producto de la industria representa una parte considerable de los costes del cliente o de su presupuesto de compras.
- ☐ Los productos de la industria están estandarizados o no diferenciados (no tienen costes de cambio).
- ☐ El grupo de clientes obtiene escasos beneficios, carece de liquidez o está bajo presión para recortar sus costes de compra.
- ☐ Los clientes amenazan con integrarse hacia atrás.
- ☐ El producto de la industria no juega un papel relevante en la calidad del producto del cliente.
- ☐ El cliente tiene información completa.

PROVEEDORES

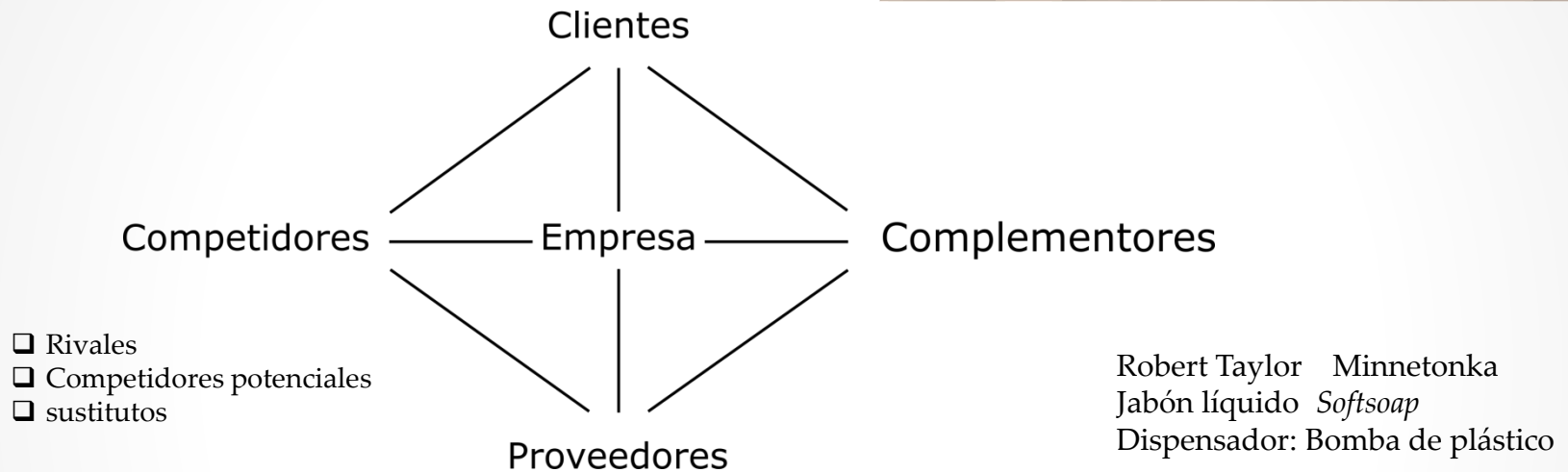
Proporcionan los recursos necesarios para la producción, los cuales pueden adoptar la forma de personas (proporcionadas por escuelas, universidades y mercado laboral), materias primas y componentes (que proveen productores, mayoristas y distribuidores), información (que aportan investigadores y empresas de consultoría) y capital financiero (que proporcionan los bancos y otras fuentes).

Un grupo de proveedores es influyente si:

- ☐ Los proveedores son pocos y están más concentrados que la industria a la que venden.
- ☐ No existen sustitutos para el producto que ofrece el proveedor.
- ☐ La industria no es un cliente importante del proveedor.
- ☐ El producto del proveedor es crítico para el éxito de las empresas de la industria.
- ☐ Los proveedores ofrecen productos diferenciados o con altos costes de cambio.
- ☐ El proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse hacia delante.

COMPLEMENTOR

Es una empresa cuyo producto funciona bien con el producto de otra empresa y sin el cual dicho producto perdería gran parte de su valor.



Red de valor

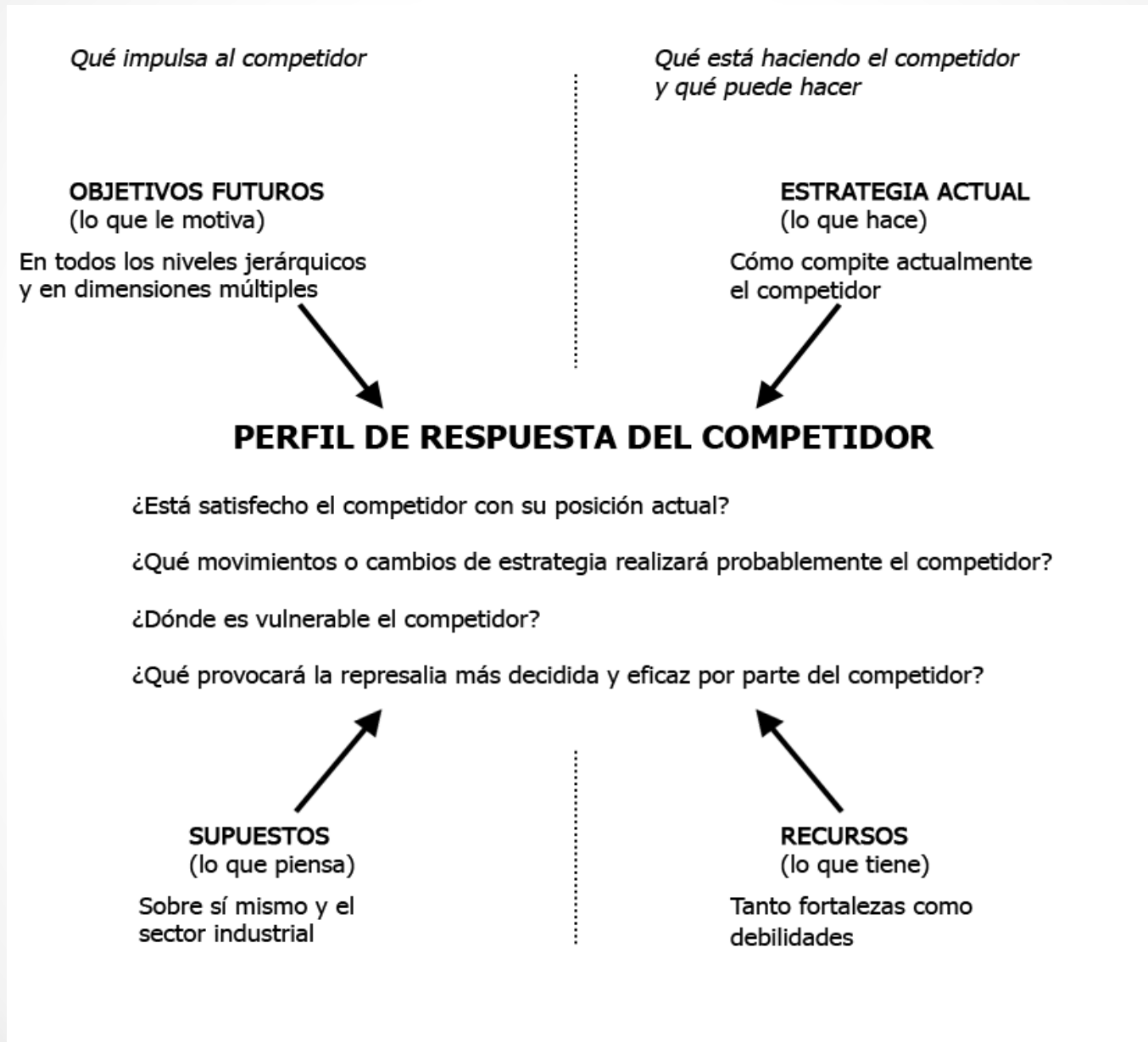
Es un esquema que pretende representar a todos los participantes en el juego competitivo y las relaciones de dependencia que existen entre ellos

- ❑ Los complementores del lado de la demanda incrementan la disposición de los compradores a adquirir los productos (empresas de hardware y de software)
- ❑ Los complementores del lado de la oferta disminuyen el precio que las empresas fijan para sus productos (Boeing proveedor de American Airlines y United Air Lines)

3.3. ANÁLISIS DEL COMPETIDOR

- Prever las respuestas de los competidores
- Influir en los comportamientos de los competidores:
señalización y amenaza
- Inteligencia competitiva

I. Prever las respuestas de los competidores



II. Influir en los comportamientos de los competidores: señalización y amenaza

Señalización

La señalización es una comunicación selectiva de información a los competidores, diseñada para influir en las percepciones y en el comportamiento de éstos con la intención de provocar o evitar ciertos tipos de reacciones.

Las señales pueden ser:

- simulacros que intentan engañar a los competidores para que emprendan o no una acción. Preanuncio del producto.
- indicaciones fiables de los motivos de la empresa, de sus intenciones y de sus objetivos.

Amenaza

La amenaza es una regla de respuesta de la empresa para castigar a quienes no actúen como ella quiere con objeto de disuadirles de su comportamiento (Dell baja el precio siempre que lo hace otro competidor)

Debido a que llevar a cabo una amenaza normalmente resulta muy costoso, es necesario que se apoye en el compromiso de su ejecución, lo que será creíble si la empresa tiene una reputación en el mercado avalada por su historia. Establecer un compromiso es esencialmente una forma de comunicar inequívocamente nuestros recursos e intenciones. Adelantar capacidad.

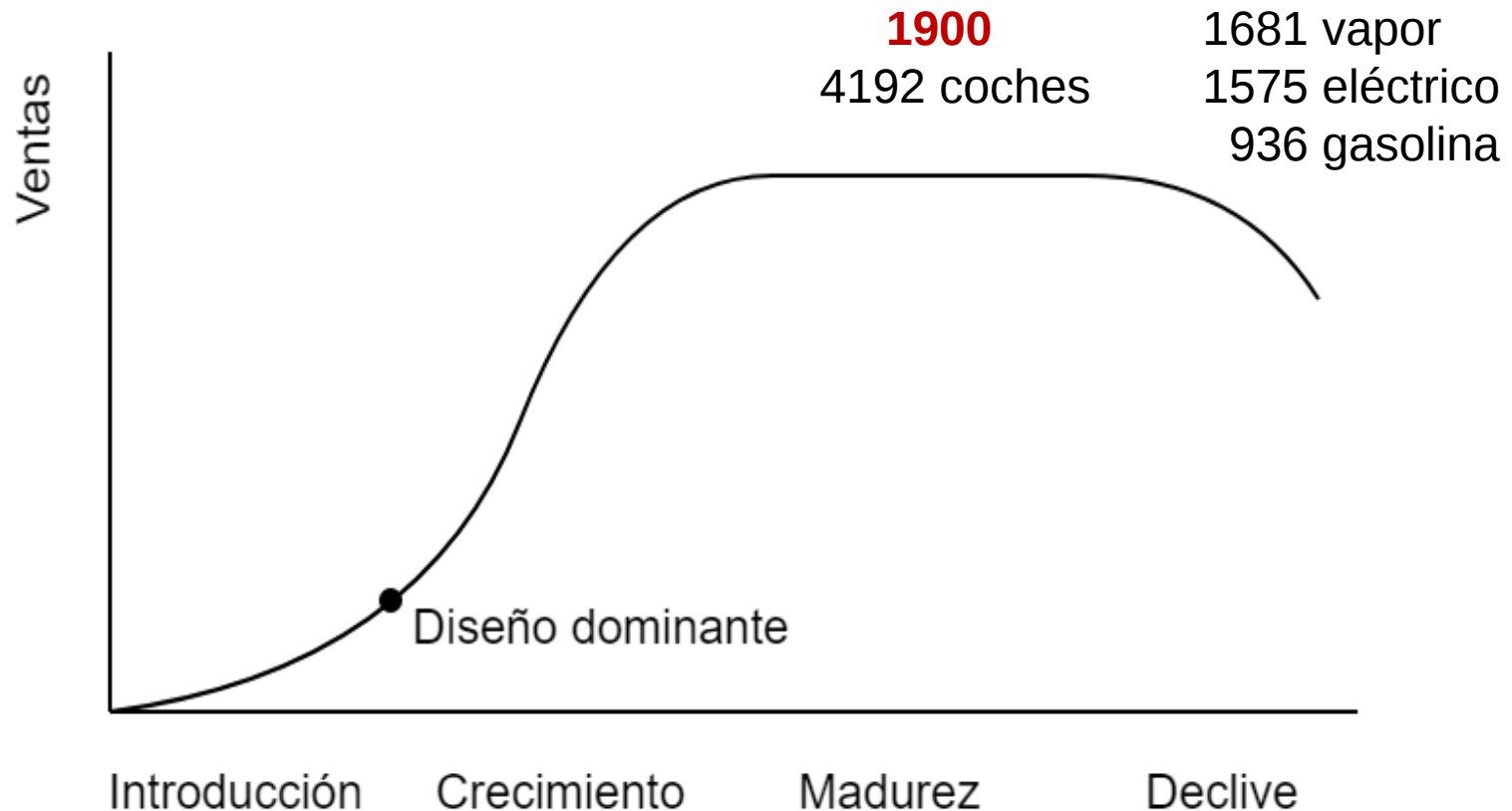
III. Inteligencia competitiva

Un proceso sistemático y ético para recoger información sobre las actividades que está llevando a cabo y los objetivos que pretende alcanzar la competencia con el propósito de mejorar el desempeño de la propia empresa

- ☐ Obtener información de los empleados de la competencia.
- ☐ Obtener información de las personas que hacen negocios con la competencia.
- ☐ Obtener información de los documentos públicos.
- ☐ Obtener información a través de la información y el análisis de la evidencia física (Mary Kay Cosmetics vs. Avon. 1988; Corte suprema de EEUU).

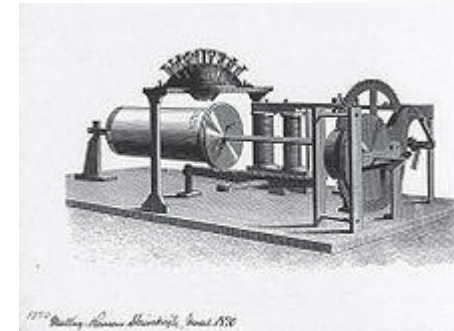
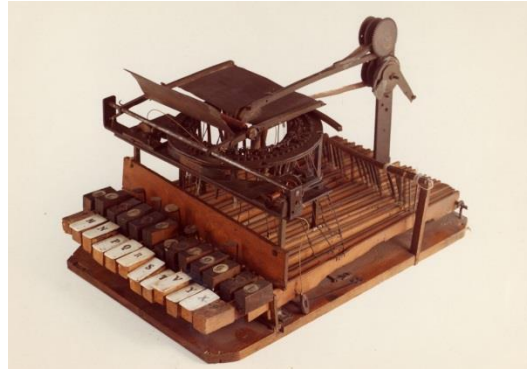
Ingeniería inversa.

3.4. EVOLUCIÓN DEL SECTOR



Producto	El producto evoluciona desde una gran variedad, a un diseño dominante, a un producto estandarizado.
Proceso	La fabricación progresa desde una mano de obra cualificada y equipo de uso general, a mano de obra poco cualificada y equipo de uso específico.

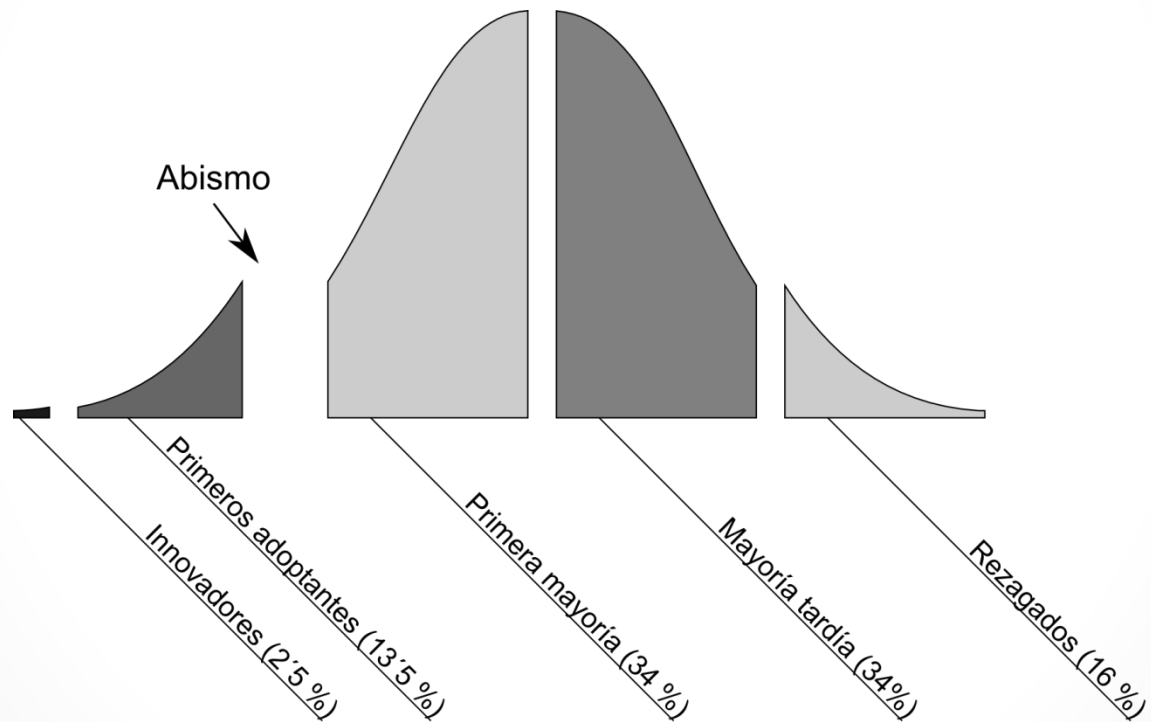
Diseño dominante: aquel diseño cuyos componentes principales no varían considerablemente de un modelo de producto a otro, donde el diseño exige un alto grado de participación en el mercado



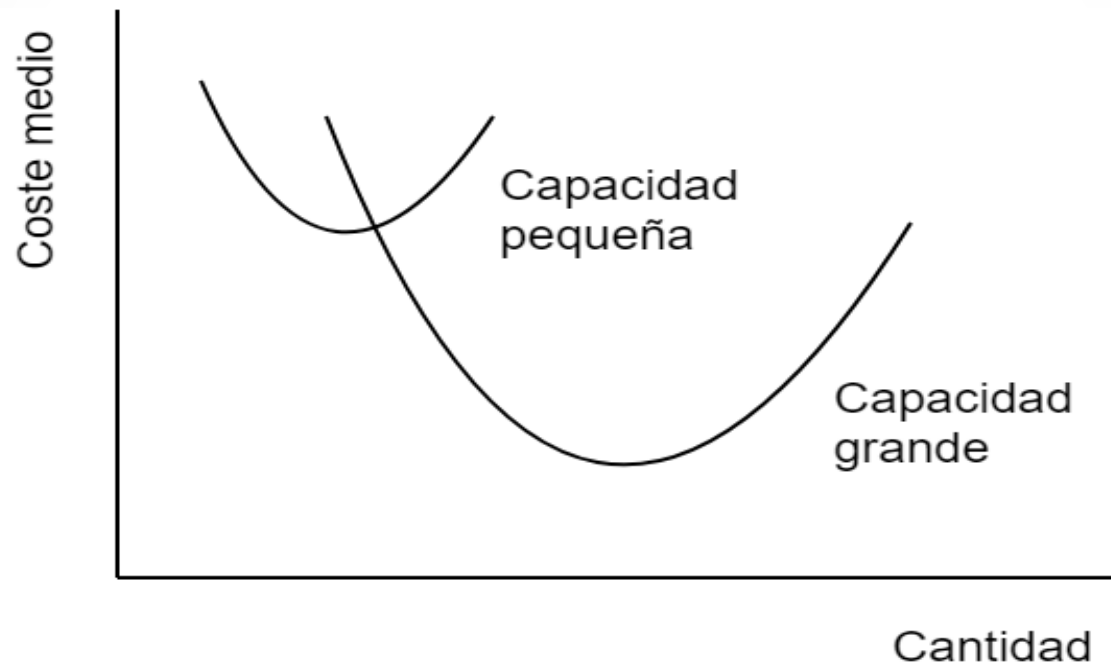
La **Underwood 5**, que comenzó a fabricarse en 1899, introdujo la estructura básica y las principales características de las máquinas de escribir del siglo XX: el carro móvil, la posibilidad de ver los caracteres que se escribían, una función de cambio de mayúsculas a minúsculas y una cinta entintada reemplazable.

El surgimiento de un **diseño dominante** es importante por varias razones. En primer lugar, la falta de un diseño dominante es un obstáculo para la difusión del nuevo producto, ya que los fabricantes de componentes y productos complementarios deben diseñar distintos modelos para las diferentes variedades de diseño, lo que se traduce en una subida de precios y un mercado mucho más lento en despegar. En este sentido, el diseño dominante ayuda a reducir los costes de producción. Una vez que surge, el producto y sus complementarios pueden fabricarse en masa, ya que a corto plazo no van a sufrir variaciones apreciables. En segundo lugar, la existencia de una variedad de diseños incompatibles confunde a los clientes y los hace mostrarse menos proclives a comprar, pues prefieren esperar a que surja un claro vencedor. De esta forma, la existencia de un diseño dominante disminuye el riesgo de comprometer recursos en un producto que, al final, va a tener que abandonar el mercado por falta de demanda.

CRUZAR EL ABISMO



Hay que tener en cuenta que **cruzar el abismo** conlleva una nueva forma de competir en relación con la pequeña escala. Primero, mientras que los primeros adoptantes de un nuevo producto son jóvenes visionarios, proclives a la aventura, de mentalidad abierta, dispuestos a asumir riesgos, con una posición financiera sólida y gran prestigio social, que valoran la singularidad del producto, los clientes de un mercado mayoritario son más conservadores, poseen menos recursos y valoran por encima de lo demás la calidad y el precio del producto. Segundo, el acceso a los primeros adoptantes se realiza mediante canales especializados de distribución, teniendo singular importancia la promoción personalizada y, en concreto, el boca a oreja; sin embargo, llegar a un mercado mayoritario requiere canales de distribución de alto alcance para acaparar el mayor número posible de puntos de venta con la más alta exposición del producto, así como diseñar campañas publicitarias en medios de comunicación masivos. Finalmente, al ser los primeros adoptantes pocos en número, el pionero utiliza un sistema de producción en pequeños lotes, mientras que, para atender al mercado mayoritario, se requiere un proceso de producción en masa, con todo lo que ello conlleva en la organización de un sistema de producción.



Producción artesanal (focalizada por producto)

Sistema Orgánico	Sistema Mecanicista (burocrático)
1. Las tareas son más interdependientes: se destaca la importancia de las tareas y los objetivos de la organización.	1. Las tareas están muy fraccionadas y especializadas: se presta poca atención a aclarar la relación entre tareas y los objetivos de la organización.
2. Las tareas son ajustadas y redefinidas de una manera continua mediante la interacción entre los miembros de la organización.	2. Las tareas tienden a quedar definidas de una manera rígida a menos que la alta dirección las modifique formalmente.
3. Definición generalizada de los roles (los miembros aceptan una responsabilidad general por la realización de las tareas, más allá de una definición individual de los roles).	3. Definición de roles específicos (derechos, obligaciones y métodos técnicos prescritos para cada miembro).
4. Estructura en red de control, autoridad y comunicación. Las sanciones provienen más de una comunidad de intereses que de la relación contractual.	4. Estructura jerárquica de control, autoridad y comunicación. Las sanciones provienen de un contrato entre el empleado y la organización.
5. No se presupone que el líder es omnisciente: los centros de conocimientos identificados están en toda la organización.	5. Se presupone que la información pertinente a la situación y las operaciones de la organización le corresponde al ejecutivo principal.
6. La comunicación es, a la vez, vertical y horizontal, lo cual depende del lugar en que se encuentra la información necesaria.	6. Comunicación fundamentalmente vertical entre superior y subordinado.
7. La comunicación adopta fundamentalmente la forma de la información y asesoramiento.	7. La comunicación adopta básicamente la forma de instrucciones y decisiones emitidas por superiores, y de información y requisitos de decisiones aportadas por inferiores.
8. Se concede a los compromisos con las tareas y los objetivos de la organización un mayor valor que a la lealtad o la obediencia.	8. Insistencia en la lealtad a la organización y la obediencia a los superiores.
9. Se vincula la importancia y el prestigio a las asociaciones y la competencia en el entorno externo.	9. Se vincula la importancia y el prestigio a la identificación con la organización y sus miembros.

Producción en masa (focalizada por proceso)