III.- ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA

III.1 Situaciones Competitivas del Mercado

La intensidad y las formas de la lucha competitivas entre rivales directos en un producto-mercado varían según la naturaleza de la situación competitiva observada. La situación competitiva describe el grado de interdependencia entre competidores, lo cual establece comportamientos competitivos característicos. En el análisis de una situación de mercado concreta, resulta cómodo referirse a las diversas estructuras competitivas propuestas por los economistas y a propósito de las cuales existen numerosos trabajos teóricos y empíricos. Se distinguen habitualmente tres situaciones competitivas : la competencia pura o perfecta, el oligopolio y el monopolio. Se examinarán sucesivamente estas situaciones, poniendo de manifiesto sus implicaciones sobre los comportamientos competitivos esperados.

III.1.1 La competencia Pura o Perfecta

El modelo de la competencia pura se caracteriza por la presencia en el mercado de un gran número de vendedores frente a un gran número de compradores, no siendo ninguno de ellos lo suficientemente fuerte como para influir en el nivel de precios. Los productos, cuyas características están definidas muy exactamente, son perfectamente sustituibles entre ellos y se venden al precio de mercado, el cual se establece estrictamente

por el juego de la oferta y la demanda. En este tipo de mercado, los vendedores no detectan ningún poder de mercado y sus comportamientos no están afectados por sus acciones respectivas. Las características claves son las siguientes:

- número elevado de vendedores y compradores;
- productos indiferenciados perfectamente sustituibles;
- ausencia total de poder de mercado.

Este tipo de situación se encuentra en los mercados industriales para productos no lucrativos y en los mercados de productos básicos, tales como las materias primas alimenticias, como son panaderias, tortillerias, etc.

III.1.2.- El oligopolio

El oligopolio es una situación donde la dependencia entre empresas rivales es muy fuerte, debido al número reducido de competidores o a la presencia de algunas empresas dominantes. En mercados concentrados de este tipo, las fuerzas existentes son conocidas de cada uno y las acciones emprendidas por un competidor son advertidas por los demás que están desde entonces inclinadas a reaccionar. Tal es el caso de Ford, IBM y Xerox.

La dependencia entre competidores es tanto más fuerte cuanto más indiferenciados son los productos de las empresas existentes, se habla entonces de oligopolio indiferenciado en oposición al oligopolio diferenciado, donde los bienes tienen cualidades distintivas importantes para el comprador. En el oligopolio

indifereciado, los productos son percibidos como mercancías básicas y la elección del comprador descansará en el precio y en el servicio prestados. Estas condiciones son, pues, favorables a una competencia intensa en precios, salvo si una empresa dominante puede imponer una disciplina y hacer aceptar un precio directo. Se habla entonces de situación de "liderazgo en precios", donde el precio propuesto por la empresa dominante sirve de precio de referencia al conjunto de competidores. Si, por el contrario, se desarrolla una competencia en precios, generalmente acabará en una degradación de la rentabilidad del conjunto de los rivales, sobre todo si la demanda global es no expansible. El escenario de la guerra de precios se desarrolla entonces como sigue:

- El descenso de precios efectuado por una empresa suscita desplazamientos importantes de compradores atraídos por el precio reducido;
- La cuota de mercado de la empresa aumenta, lo que inmediatamente es advertido por los competidores que quieren disminuirsela y que adoptan la misma baja de precios para contrarrestar el movimiento;
- La igualdad de los precios entre rivales es restaurada, pero a un nivel de precios inferior y menos remunerador para todo el mundo;
- Siendo no expansible la demanda global en el producto-mercado, el descenso del precio medio no ha contribuido a aumentar el tamaño del mercado total.

En un mercado no expansible, la competencia llega a ser un juego de reparto de mercado. Las empresas que buscan aumentar sus ventas no pueden hacerlo más que en detrimentos de sus competidores directos. La competencia tiende entonces a volverse más agresiva que en una situación de crecimiento, donde cada uno tiene la posibilidad de aumentar sus ventas contentándose en progresar al ritmo de aumento de la demanda global, es decir, con una cuota de mercado constante.

En un mercado estancado y de estructura oligopolística, la consideración explícita de los comportamientos de los competidores es un aspecto esencial que debe presidir la elaboración de la estrategia. Por comportamiento competitivo se entiende la actitud que toma una empresa en su proceso de decisión frente a las acciones y reacciones de sus competidores. Se pueden reagrupar las actitudes, efectivamente observadas en la práctica, en torno a cinco comportamientos tipo.

a) **Un comportamiento independiente** se observa cuando las acciones y/o reacciones de los competidores no son tomadas en cuenta, ni implícitamente ni explícitamente, en las decisiones de la empresa; esta actitud se observa principalmente para todas las decisiones secundarias y se encuentra a veces en decisiones incluso estratégicas, de empresas que detectan una posición dominante en el mercado.

b) **Comportamiento acomodante** corresponde a una actitud confiada o complaciente que busca el acuerdo, tácita o explícita,

antes que la confrontación sistemática.

El acuerdo tácito aparece frecuentemente entre empresas medianas; el acuerdo explícito, en cambio, se da más bien entre las grandes empresas en mercados oligopolísticos, no sometidos a reglamentaciones sobre la competencia o poco controlados en este aspecto.

c) **Comportamiento adaptativo** se basa en una consideración explícita de las acciones de la competencia; consiste en adaptar sus propias decisiones a las decisiones observadas en la competencia, sin anticipar nunca las reacciones ulteriores de ésta. Si los diversos competidores en el mercado adoptan todos un comportamiento de este tipo, se asiste a una sucesión de adaptaciones mutuas, hasta una estabilización eventual.

d) **Comportamiento anticipativo** es un comportamiento más sofisticado que consiste en anticiparse a los competidores en las reacciones a las decisiones de la empresa, atribuyéndoles un comportamiento del tipo precedente; se supone aquí que la empresa conoce la función de reacción de sus competidores y la incorpora en la elaboración de su estrategia.

e) **Comportamiento agresivo** consiste igualmente en anticipar por parte de los competidores las reacciones a las decisiones de la empresa, pero atribuyéndoles esta vez un comportamiento que los llevará a adoptar la estrategia más

desfavorable para el adversario. Este tipo de comportamiento se encuentra principalmente en los mercados oligopolísticos con demanda global no expansible, en donde toda ganancia para uno es necesariamente una pérdida para los demás.

III.1.3.- El Monopolio

Esta situación competitiva es un caso límite, como la de la competencia pura. El mercado está dominado por un único productor frente a un gran número de compradores; el producto está pues sin competencia directa en su categoría por un período de tiempo limitado. Es una situación que se observa en la fase de introducción del ciclo de vida de un producto, en los sectores nuevos, caracterizados por innovaciones tecnológicas o por modificaciones importantes en los costos debido a la aparición de un nuevo procedimiento.

Si hay monopolio, la empresa detecta un poder de mercado en principio elevado, en realidad muy rápidamente amenazado por los nuevos competidores atraídos por el potencial de crecimiento y beneficio. La duración previsible del monopolio es por tanto un dato esencial, el cual dependerá de la fuerza de la innovación y de la existencia de barreras defendibles a la entrada de competidores nuevos. Las situaciones de monopolio son el realidad efímeras, debido principalmente a la difusión cada vez más rápida de las innovaciones tecnológicas.

Más frecuentes son en cambio los monopolios de Estado que siguen una lógica diferente de la empresa privada: no la lógica

del beneficio sino la del interés general y del servicio público.

La dificultad en el respeto de estos objetivos en los servicios públicos reside en el hecho de la ausencia del veredicto del mercado, que favorece el desarrollo de una gestión más centrada en las preocupaciones internas del funcionamiento que en la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

III.2.- Fuerzas competitivas

Las fuerzas competitivas se apoyan en el hecho de que el rendimiento de una empresa en un producto-mercado determinado depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerza rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación. El juego combinado de estas fuerza competitivas descritas en la figura 2, es lo que determina, en última instancia, el beneficio potencial de un producto-mercado. Las fuerzas dominantes que van a modelar el clima competitivo difieren evidentemente de un mercado a otro. Se examinarán sucesivamente el papel de las fuerzas competitivas externas, reservando la sección siguiente al análisis del juego competitivo entre competidores directos.

FUERZAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA

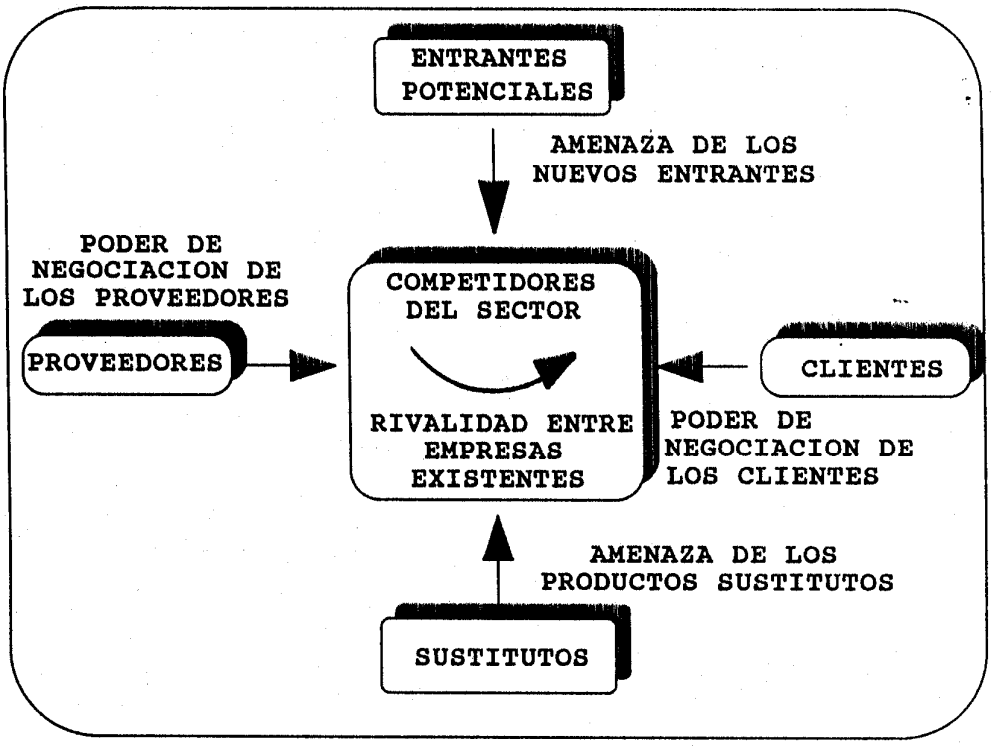

FIGURA 2

III.2.1.- Productos Nuevos ó Sustitutos

Los productos sustitutos son los que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Los productos sustitutos entran, pues, en la definición de un mercado, el cual agrupa <<el conjunto de las tecnologías para una función y un grupo de consumidores>>. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución puede hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico por ejemplo, la relación calidad/precio del producto sustituto se modifica en relación a la de producto-mercado de referencia. En realidad, los productos sustitutos imponen un techo al precio que las empresas del producto-mercado pueden practicar. A medida que el producto sustituto constituye una alternativa interesante para el usuario, en cuanto al precio practicado, el techo con el que topan estas empresas es más resistente.

Evidentemente, son los productos sustitutos que están evolucionando en el sentido de una mejora en su relación calidad/precio en comparación con la del producto-mercado los que deben ser objeto de una vigilancia particular. La identificación de los productos sustitutos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñar la misma función.

III.2.2.- Nuevos Competidores

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe circunscribir y contra la cual debe protegerse, creando **barreras de entrada.** Los competidores potenciales pueden ser identificados entre los grupos de empresas siguientes:

- las empresas externas al producto-mercado que podrían fácilmente superar los obstáculos a la entrada;
- las empresas para las cuales una entrada constituiría una sinergia manifiesta;
- las empresas para las cuales la entrada es la prolongación lógica de su estrategia;
- los clientes o los proveedores que pueden proceder a una integración hacia arriba o hacia abajo.

La importancia de esta amenaza depende de la altura de las **barreras de entrada** y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial.

Las barreras de entrada posibles son las siguientes:

- Las economías de escala que obligan al nuevo competidor a arrancar en gran escala, con el riesgo de incurrir en desventajas a nivel de costos.
- Las necesidades de capital que pueden ser considerables, no solamente para financiar instalaciónes de producción, sino también elementos como los stocks, el crédito a clientes, los gastos de publicidad.

- El costo de transferencia, es decir, el costo del cambio real o psicológico que el comprador debe soportar para pasar del producto del proveedor establecido al producto del nuevo competidor.
- El acceso a los canales de distribución: los distribuidores pueden ser reticentes a referenciar un producto suplementario; a veces, el nuevo competidor está forzado a crear un canal nuevo.
- Las desventajas de costos independientes de la escala de producción: patentes, accesos previlegiados a las materia primas, emplazamientos favorables, subvenciones públicas,...
- El efecto de experiencia y la ventaja de costos detectados por el productor establecido que pueden ser muy importantes, en particular en los sectores con fuerte intensidad de mano de obra.

Las anticipaciones del competidor potencial en cuanto al vigor de las reacciones de los competidores establecidos y en cuanto a su carácter disuasivo, van igualmente a influir en su grado de determinación. La fuerza disuasiva de la réplica dependerá principalmente de los factores siguientes:

- un pasado y una reputación de agresividad respecto a los nuevos competidores;
- el grado de compromiso de la empresa establecida en el producto-mercado;
- la disponibilidad de recursos financieros importantes y su grado de liquidez;

- un desarrollo lento del mercado que, por ello, no deja sitio para un competidor suplementario.

El conjunto de estas condiciones--la existencia de barreras defendibles y la capacidad de réplica--es lo que va a construir el precio disuasivo de entrada para el competidor potencial.

III.2.3.- Negociación de los Clientes

Los clientes detectan un poder de negociación frente a los proveedores. Puede influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro. La importancia de este poder de negociación depende de un cierto número de condiciones:

- el grupo de clientes está concentrado o compra cantidades importantes en relación a la cifra de ventas del vendedor;
- los productos comprados por el cliente representan una parte muy importante de sus compras y de su costo;
- los productos comprados están poco diferenciados y los clientes están seguros de poder encontrar otros proveedores;
- los costos de transferencia, es decir, el costo de cambio de proveedores, son reducidos para el cliente;
- el grupo de clientes no obtiene más que escasos beneficios y se esfuerzan por obtener a cualquier precio las mejores condiciones.

- los clientes representan una amenaza real de integración hacia arriba y son pues competidores potenciales peligrosos;
- el producto vendido no tiene impacto en la calidad del producto del cliente; en el caso contrario, se observa una débil sensibilidad al precio;
- el cliente dispone de información completa sobre la demanda, los precios reales del mercado y también sobre los costos del proveedor.

Estas condiciones valen tanto para los bienes de consumo como para los bienes industriales; valen también para los detallistas frente a los mayoristas, y los mayoristas respecto a los fabricantes. Una situación de este tipo, donde el poder de negociación de los clientes es muy elevado, se observa en Bélgica y en Francia en el sector de la alimentación, donde la gran distribución está muy concentrada y en situación de dictar sus condiciones a los fabricantes.

Las consideraciones procedentes ponen de manifiesto que la elección de los clientes a los cuales se va a vender es una decisión de importancia estratégica. Una empresa puede mejorar su posición competitiva por una selección de su clientela, cuyo objetivo es tener una buena distribución de la cifra de ventas y evitar así toda forma de dependencia respecto al grupo de clientes.

III.2.4.- Negociación de los Proveedores

El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores poderosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costos aplicadas.

Las condiciones que aseguran un poder elevado de negociación a un proveedor son similares a las que prevalecen en el poder de los clientes.

- El grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes al cual vende.
- El proveedor no está enfrentado a unos productos susceptibles de sustituir a un producto.
- La empresa no es un cliente importante para el proveedor.
- El producto es un medio de producción importante para el cliente.
- El grupo de proveedores tiene diferenciados sus productos o ha creado unos costos de transferencia, que convierten al cliente en cautivo.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza real de integración hacia abajo.

Hay que destacar que la mano de obra utilizada en la empresa forma parte de los proveedores. En razón de esto, y según su

grado de organización o de sindicalización, la mano de obra detenta un poder de negociación nada despreciable, que puede igualmente pesar sobre la rentabilidad potencial de una actividad.

Estas fuerzas competitivas externas, a las cuales es preciso añadir la rivalidad directa entre empresas en el mismo seno del producto-mercado, determinan la rentabilidad y el poder de mercado potencial de la empresa.

Como conclusión de las fuerzas competitivas

Se constata que el poder del mercado y el poder del beneficio puede variar ampliamente de una situación de mercado a otra. Se puede así esquematizar dos casos límites: uno donde el potencial de beneficio es casi nulo; otro donde es al contrario muy elevado. En el primer caso, se observará la situación siguiente:

- la entrada en el producto-mercado es libre;
- las empresas existentes no tienen ningún poder de negociación frente a sus clientes y proveedores;
- la competencia está desenfrenada en razón del gran número de empresas rivales;
- los productos son parecidos y los sustitutos son numerosos.

El modelo de la competencia perfecta es el deseado por los economistas. El otro caso límite es aquél donde el potencial de beneficio es extremadamente elevado:

- existen fuertes barreras que bloquean la entrada de nuevos competidores;

- la empresa no tiene competidores o los competidores son débiles y poco numerosos;
- los compradores no pueden recurrir a productos sustitutos;
- los clientes no tienen poder de negociación suficiente para hacer bajar los precios;
- los proveedores no tienen poder de negociación suficiente para efectuar alzas de costos.

Es la situación ideal desde el punto de vista de la empresa, cuyo poder de mercado será entonces muy elevado. La realidad de los mercados se encuentra evidentemente entre estos dos casos límite; el juego de las fuerzas competitivas favorece a una situación y a la otra.