Administración de Empresas Acuícolas I – Clase 11

Fabrizio Marcillo Morla MBA

barcillo@gmail.com
(593-9) 4194239

Fabrizio Marcillo Morla

- Guayaquil, 1966.
- BSc. Acuicultura. (ESPOL 1991).
- Magister en Administración de Empresas. (ESPOL, 1996).
- Profesor ESPOL desde el 2001.
- 20 años experiencia profesional:
  - Producción.
  - Administración.
  - Finanzas.
  - Investigación.
  - Consultorías.

Otras Publicaciones del mismo autor en Repositorio ESPOL

Estrategia Competitiva

- Toda empresa que compite en un sector industrial tiene una estrategia competitiva, la que pudo ser desarrollada:
  - Explícitamente: proceso de planeación.
  - Implícitamente: a través de la actividad de los diferentes departamentos. Raramente es la mejor.
- Proceso de definición de estrategia competitiva:
  - Como va a competir la empresa.
  - Cuales deben ser sus objetivos.
  - Que políticas o tácticas serán necesarias para alcanzarlos.
- Objetivo de EC de empresa en sector industrial es encontrar posición en dicho sector, donde pueda defenderse mejor contra fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

Estrategia Competitiva

- Objetivos:
  - Definición de cómo va a competir la empresa.
  - Objetivos de rentabilidad, participación del mercado, responsabilidad social, etc.
- Tacticas:
  - Mercado objetivo.
  - Comercializacion.
  - Ventas.
  - Distribucion.
  - Fabricacion.
  - Mano de obra.
  - Compras.
  - R&D.
  - Finanzas y control.
  - Línea de producto.

Contexto En El Que Se Formula Estrategia Competitiva

Análisis Estructural De Los Sectores Industriales

- Esencia de formulación de estrategia competitiva es relacionar empresa con su medio ambiente.
- Aspecto clave es el sector industrial en el que compite.
- La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica y va mas allá del comportamiento de los competidores actuales.
- La situación de la competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas competitivas básicas:
  - Amenazas de nuevos ingresos.
  - Rivalidad entre los competidores existentes.
  - Amenaza de productos o servicios substitutos.
  - Poder de negociación de los compradores.
  - Poder de negociación de los proveedores.

Fuerzas Que Mueven La Competencia

Competidores Potenciales

Amenaza de Nuevos Ingresos

Competidores en Sector Industrial

Proveedores

Poder Negociador de Proveedores

Compradores

Poder Negociador de Compradores

Rivalidad entre competidores existentes

Amenaza de Productos substitutos

Sustitutos

Determinantes Estructurales De La Fuerza De La Competencia

- Sector industrial: grupo de empresas que producen productos sustitutos cercanos entre si.
- Caso extremo de intensidad competitiva es “competencia perfecta”, donde ingreso es libre, empresas existentes no tienen poder de negociación sobre proveedores y clientes y rivalidad es desenfrenada ya que las empresas y productos son similares.
- 5fc reflejan competencia va mas allá de competidores: clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales.
- 5fc determinan intensidad competencia y rentabilidad sector.
- Cada sector diferente cuales son fuerzas mas determinantes.

Amenaza De Ingreso

- Entrada nuevas empresas a sector industrial aportan capacidad adicional, compiten participación mercado y generalmente traen grandes recursos.
- Puede bajar precios, inflar costos o disminuir ventas fabricantes existentes reduciendo rentabilidad.
- Adquisición de empresas existentes para buscar mercado, ya que traen recursos nuevos puede considerarse como ingreso.
- La amenaza de ingreso a un sector industrial depende de las barreras de ingresos y a la reacción de los competidores existentes.
- Si barreras son altas y se espera represalia de los competidores existentes, amenaza de ingreso es baja.

Barreras Para Ingreso

- Existen 6 factores principales que actuan como barrera de ingreso:
  - Economías de escala.
  - Diferenciación del producto.
  - Requisitos de capital.
  - Costos cambiantes.
  - Acceso a los canales de distribución.
  - Desventajas en costos independientes de economías de escala.
- Las barreras de ingreso pueden cambiar y de hecho cambian en cuanto cambian las condiciones que las daban.

Economías De Escala

- Se refiere a la reducción de costos unitarios de producto, a medida que aumenta el volumen absoluto de producción.
- Economías de escala frenan ingreso obligando al que quiera entrar a:
  - Entrar en grande corriendo el riesgo de una reacción de empresas existentes y necesitando bastantes recursos.
  - Entrar en pequeño y aceptar desventajas en costos.
- Economías de escala pueden estar presentes en cada función del negocio:
  - Producción, compras, R&D, mercadeo, cadenas de servicio, fuerza de venta, distribución.
  - O en solo un área funcional.
- Diversificación de empresas puede alcanzar economías similares a las de escala si pueden compartir operaciones o funciones. Esto puede permitir que diversificación elimine restricciones de entrada.
- Beneficios de compartir especialmente significativos si existen costos conjuntos.
  - Espacio que no puede utilizarse o subproductos.
- Beneficio de compartir activos intangibles. Marca, know-how, prestigio.
- A veces existen economías de integración vertical, obligando a entrar integrado o enfrentar desventaja en costo y peligro de cierre de insumos y mercados.

Diferenciación Del Producto

- Empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad del cliente. Derivado de:
  - Publicidad pasada.
  - Servicio al cliente.
  - Diferencias del producto.
  - Ser el primero en el sector.
- Obliga a realizar grandes gastos para superar lealtad existentes.
- Esto implica perdidas iniciales y generalmente toma largo tiempo.
- Estas inversiones en activos intangibles como desarrollo de una marca son riesgosas ya que no tienen valor de rescate si falla.

Requisito De Capital

- Necesidad de invertir grandes recursos financieros es una barrera de ingreso, especialmente si se requiere del mismo para inversiones riesgosas e irrecuperable, como publicidad o R&D.
- El capital puede ser necesario no solo para producción sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios o cubrir perdidas iniciales.
- Los enormes requisitos de capital en ciertas areas limitan el grupo de posibles ingresantes.
- Incluso si se dispone de capital en los mercados de capital, el ingreso representa un riego que se refleja en el costo del capital, lo cual es una ventaja para las empresas en operación.

Costos Cambiantes

- La presencia para el comprador de costos por cambiar de proveedor, puede constituirse en una barrera de entrada.
- Estos son los costos que tendrá que incurrir nuestro potencial cliente para dejar de comprar a su proveedor actual y comprar a nosotros.
- Costos incluyen:
  - Reentrenamiento, costo de nuevo equipo auxiliar, costo y tiempo de calificar a nueva fuente, necesidad de ayuda técnica, rediseño de producto y costos psicológicos.
- Si estos costos son altos, nuevos proveedores deberán de ofrecer gran mejoría en costo o desempeño.

Acceso A Canales De Distribución

- Una barrera a nuevos ingresos puede darse por la necesidad de estos de asegurar la distribución para su producto.
- Al servir los canales de distribución a empresas establecidas, la nueva debe de persuadirlos para que acepten su producto mediante reducción de precios, condiciones de pago, publicidad, etc, lo que reduce utilidades.
- Mientras mas limitados sean los canales de mayoreo o menudeo y cuanto mas lo tengan atados los competidores existentes, mas difícil será la entrada.
- Los competidores existentes pueden tener relaciones con los canales basadas en antigüedad, servicio de calidad o incluso exclusividad, en donde el canal se los identifica con solo una marca.
- A veces la barrera es tan alta que la nueva empresa necesita crear canal de distribución completamente nuevo.

Desv. Costos Indep. Economía Escala

- Empresas existentes pueden tener ventajas costo independientes de EE. Como:
  - Tecnología de producto patentada o secreta.
  - Acceso favorable a materias primas: por razón natural, haber amarrado principales fuentes o comprado las mismas a precio favorable.
  - Ubicación favorable: establecidas pudieron comprar las mejores ubicaciones antes que mercado subiera.
  - Subsidios gubernamentales.
  - Curva de aprendizaje o experiencia: algunos negocios costos declinan cuando empresa va ganando experiencia en hacer producto y aumenta eficiencia. También se puede aplicar a las diversas areas de la empresa.
  - Políticas gubernamentales: gobierno puede limitar o impedir ingreso a determinadas industrias con controles como permisos, impuestos, restricciones por nacionalidad, normas sobre contaminación, etc.

Reacción Esperada

- Las expectativas de las empresas nuevas de cómo reaccionarán los competidores existentes también influirá en la amenaza de ingreso. Las condiciones que señalan esto:
  - Históricamente ha habido represalia en el sector.
  - Establecidas con suficiente recursos para pelear:
    - Exceso de efectivo y capacidad de endeudamiento.
    - Capacidad productiva de sobra.
    - Ventajas en canales de distribución o clientes.
  - Establecidas con gran compromiso en el sector y activos de poca liquidez.
  - Crecimiento lento del sector, limitando capacidad de absorber nuevas empresas sin afectar actuales.

Intensidad De Rivalidad Entre Competidores Existentes

- Rivalidad entre competidores se da porque uno ve oportunidad de mejorar posición.
- Competencia de una empresa tiene efectos sobre competidores, se puede esperar reacción:
  - Esta competencia puede dejar al sector en mejor situación.
  - O, si se inicia una escalada y guerra pueden salir perdiendo todos.
- Algunas formas de competir, especialmente la guerra en precios son inestables y propensas a perjudicar a todo el sector en rentabilidad. A no ser que demanda sea muy elastica.
- Publicidad puede ampliar demanda o incrementar diferenciación para beneficio de todos.

Intensidad De Rivalidad Entre Competidores Existentes

- Bastantes competidores o equilibrados:
  - Posible rebeldía alta, algunos creen pueden hacer jugadas sin que se note. Sector concentrado, lider puede poner orden ej: liderazgo en precios.
- Crecimiento lento en sector:
  - Hace que competencia sea un juego por mayor participación del mercado, y resultados mas volátiles por que no se puede crecer bien.
- Costos fijos o almacenamiento elevado:
  - Presionan a empresa a operar a plena capacidad, lo que puede causar caída de precios si hay exceso capacidad. Importante es % CF/VA y no CF/CT. O cuando es muy caro almacenar se quiere bajar precios para vender.
- Falta diferenciación o costos cambiantes.
  - Se percibe al producto sin diferencia, elección de compra basada en precio y servicio, lo que da intensa competencia por ambos. La diferenciación o costos cambiantes ayudan a evitar competencia, ya que comprador tendrá preferencias.

Intensidad De Rivalidad Entre Competidores Existentes

- Incrementos importantes de capacidad.
  - Por EE se aumenta capacidad y se afecta oferta y demanda, especialmente si lo hacen varios.
- Competidores diversos.
  - Difieren en estrategia, origen, objetivos. Pueden jugar con distintas reglas.
- Fuertes barreras de salida.
  - Factores económicos, estratégicos o emocionales que mantienen a empresas compitiendo aún cuando estén perdiendo o ganando poco.
    - Activos especializados, con poco valor de liquidación.
    - Costos fijos salida: contrato laboral, costos reinstalación, bodegaje.
    - Relaciones estratégicas: con otras areas de compañía.
    - Barreras emocionales: identificación con negocio, lealtad empleados, temor propia carrera, orgullo, etc.
    - Restricciones sociales o gubernamentales.
    - Cuando barreras salida son altas exceso de capacidad se mantiene en sector las que pierden no sedan por vencidas. Y rentabilidad del sector puede ser reducida.

Barreras De Salida E Ingreso

Barreras de Salida

Barreras de Ingreso

	Bajas	Altas
Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Presión Productos Sustitutos

- Todas las empresas en un sector compiten con productos sustitutos.
- Estos ponen un tope a los precios que pueden cobrar, rentablemente. Mientras mejor desempeño de precios tengan los sustitutos, mas disminuirán utilidades en sector.
- La identificación de sustitutos es buscar productos que puedan hacer la misma función que el producto.
- Sustitutos que merecen mayor atención son los que:
  - Mejoran desempeño y precio vs. Producto sector.
  - Producidos por sectores de elevados rendimientos.

Poder Negociador De Compradores

- Compradores compiten en sector industrial forzando la baja de precios, negociando por calidad superior o mas servicios y haciendo que compradores compitan entre ellos.
- Un grupo de compradores es poderoso si:
  - Está concentrado o compra bastante en relación a sus ventas.
  - Gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado.
  - Materias primas que compra al sector representa fracción importante de los costos del comprador.
  - Productos que compra son no diferenciados o estancar.
  - Si tiene costos bajos por cambiar de proveedor.
  - Devenga bajas utilidades.
  - Los compradores presentan amenaza de integración hacia atrás.
  - Producto del sector no es importante para la calidad de sus productos.
  - Comprador tiene información total.

Poder Negociador De Proveedores

- Proveedores pueden ejercer poder sobre SI amenazando con subir precios o reducir calidad de insumos.
- Proveedores poderosos pueden hacer sanduche en SI que no puede subir precios para compensar subida de costos.
- Mano de obra puede considerarse como proveedor. Especialmente si es especializada o sindicalizada.
- Un grupo de proveedores son poderosos si:
  - Esta dominado por pocas empresas y mas concentrado que el SI al que vende.
  - No compiten con productos sustitutos en su SI.
  - Ese SI no es un cliente importante del proveedor.
  - Los proveedores venden un insumo importante para el SI.
  - Productos del proveedor están diferenciados o tienen costos por cambio.
  - El grupo proveedor es una amenaza de integración para adelante.

Analisis Estructural Y Estrategia Competitiva

- Si fuerzas q' afectan SI y causas diagnosticadas, se puede identificar fuerzas / debilidades función del SI donde compite.
- Punto de vista estratégico, puntos fuertes y débiles son posición de empresa frente a causas fundamentales de cada elemento de FC. Cual es posición de la empresa frente a:
  - Posibles sustitutos?
  - Barreras de ingreso?
  - A enfrentarse a competencia de empresas establecidas?
- Estrategia competitiva comprende acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las 5 fuerzas competitivas. Esto comprende varios enfoques:
  - Posicionamiento para que sus capacidades proporcionen la mejor defensa en función de las FC existentes.
  - Influir en equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así posición relativa de la empresa.
  - Anticipar cambios en factores que fundamentan las FC y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir estrategia adecuada.

Análisis Estructural Y Estrategia Competitiva

- Posicionamiento:
  - Toma como un hecho estructura de SI y adecua puntos fuertes y débiles a dicha estructura.
  - Estrategia= creación de defensas en función de FC o encontrar posición en SI donde FC sean mas débiles.
  - Conocimiento de capacidad de empresa y causas de FC indican areas en donde se debe evitar o evitar competencia.
- Cambiar equilibrio:
  - Estrategia de tomar la ofensiva. Diseñada no solo para hacer frente a FC si no para alterar sus orígenes.
  - Se puede usar analisis estructural para identificar factores claves que impulsan competencia en SI y así areas en donde esta estrategia puede dar mejores resultados.
- Tomando ventaja del cambio:
  - Evolución de SI tiene importancia porque lleva cambios en fuerzas estructurales de competencia.
  - Es importante ver si esto afecta elementos de competencia.
  - Análisis estructural puede usarse para pronosticar rentabilidad de sector a largo plazo, anticipando cambios en causas de FC.