

### El Análisis Competitivo

Por Ángel Moraleda S-Horneros

*“El mejor camino para anticipar el futuro es comprender el presente”* John Naisbitt.

Esta verdad tan simple muchas veces representa un verdadero misterio para muchos empresarios que sufren, cada día, fuertes presiones como consecuencia de la falta de *información* y de los problemas de fondo sin resolver que, acumulados a la tensión diaria, crean un estado de crisis en la propia organización de la empresa.

Unas cuantas preguntas pueden dar una pista sobre el grado de *información* que se posee, por ejemplo:

¿Tiene los Objetivos claros? ¿Los Clientes están satisfechos? ¿Se sienten motivados todos los Empleados? ¿Ve nubarrones en el horizonte?

Si después de formularse estas preguntas encuentra dudas para responder, resueltamente es que necesita llevar a cabo un Análisis Interno y Externo de tal forma que le llevaría a identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas. Un método para tal fin sería la identificación y análisis de las **5 Fuerzas Competitivas** y que, según el postulado de Michael E. Porter, dependen de:

1. La maniobrabilidad entre los competidores.
2. El poder de negociación con los clientes.
3. El poder de negociación con los proveedores.
4. La amenaza de nuevos entrantes.
5. La amenaza de productos sustitutivos.

El método de análisis competitivo sobre, por ejemplo, la amenaza de nuevos entrantes dependería de las barreras de entrada y de la reacción de los competidores. Según Porter las seis mayores barreras de entrada son:

- **Economías de escala.** Por cada unidad adicional que se fabrica, el coste medio cae porque cada unidad añadida absorbe una parte de los costes fijos. Los nuevos entrantes tendrían que hacer una mayor inversión o de lo contrario, estarían en desventaja en Costes.
- **Ventajas en coste.** La tecnología propia, el factor experiencia, las ubicaciones favorables, etc suponen también barreras de entrada.
- **Diferencia de productos.** La fidelización de los clientes a la marca fuerza a los nuevos entrantes a un mayor esfuerzo.

- **Acceso a los canales de distribución.** Las organizaciones de los canales de distribución, tanto al por menor como al por mayor, provocan un difícil acceso.
- **Requerimiento de capital.** La mayor necesidad de invertir en gastos no recuperables como I+D+I, publicidad, etc.
- **Política gubernamental.** La limitación de materiales y las licencias de fabricación también pueden limitar la entrada de nuevos competidores.