



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Hito 2. Análisis del entorno



1. Realizad el **análisis del entorno** relacionado con la necesidad o problema identificados:
 - a) Identificad tendencias vigentes en el sector (**PESTLE**)
 - b) la oferta (los principales competidores activos) y la demanda (los clientes y su opinión sobre la oferta comercial existente) (**PORTER**)
2. Subid a Atenea el resultado del análisis.

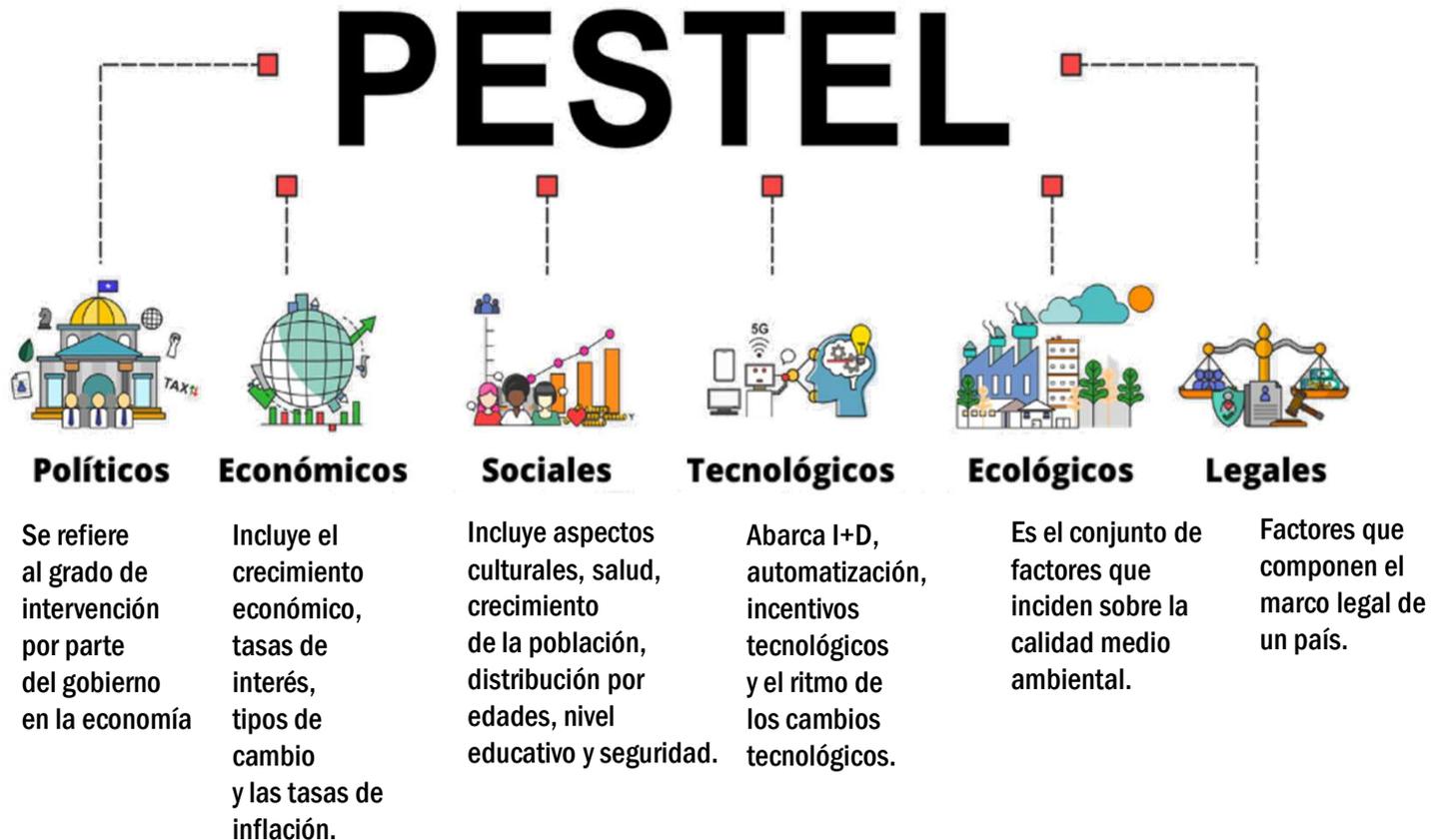
Importante: Justificad vuestras respuestas mediante referencias a datos y publicaciones relevantes y fiables sobre la experiencia de cliente.



Análisis del entorno



Muestra una visión general de **seis** diferentes tipos de factores que se deben tomar en cuenta para entender el crecimiento o decrecimiento del **mercado**.





Análisis de las 5 fuerzas de PORTER 1/7





Análisis de las 5 fuerzas de PORTER 2/7

- El análisis de las 5 fuerzas explica los precios y costes de una industria, y por lo tanto la rentabilidad de la industria en la que estamos intentando entrar.

$$\text{Margen Unitario} = \text{Precio} - \text{Coste}$$

- Cuanto más poderosa sea una fuerza, más presión ejerce sobre los precios y costes, y por tanto, menos atractiva será la industria para sus integrantes.

<u>LA FUERZA</u>		<u>IMPACTO</u>		<u>POR QUÉ</u>	
SI amenaza de entrada	↑	Rentabilidad	↓	(Precios ↓ Costes ↑)	
SI poder de los proveedores	↑	Rentabilidad	↓	(Costes ↑	
SI poder de compradores	↑	Rentabilidad	↓	(Precios ↓ Costes ↑)	
SI sustitutos	↑	Rentabilidad	↓	(Precios ↓ Costes ↑)	
SI rivalidad	↑	Rentabilidad	↓	(Precios ↓ Costes ↑)	

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**
- La rentabilidad de la empresa se verá afectada si los clientes **se asocian entre ellos para acordar un precio máximo** o para obtener una mejor calidad en productos y servicios.
- **EJEMPLO: CEMEX**, empresa productora de cemento, tiene dos principales mercados:
 1. En Estados Unidos, donde la mayoría de las ventas de cemento se concentran en un reducido número de grandes empresas de construcción.
 1. En México, donde el 85% de las ventas de cemento proceden de miles pequeños clientes individuales.

¿Qué mercado es más rentable para CEMEX, Estados Unidos o México?
- **Cómo vencer esta fuerza:**
 - Crear una **propuesta de valor** que diferencia a la empresa de sus competidores
 - **Aumentar la calidad** de los productos o servicios
 - **Incrementar el gasto en marketing** para hacer visible esta diferenciación



- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores pueden suponer una amenaza para la rentabilidad de las organizaciones en algunos casos:

- **Si tienen el monopolio de la industria.** Por ejemplo, Microsoft tiene prácticamente un monopolio de los sistemas operativos de los ordenadores, lo que afecta a los fabricantes de ordenadores.
- Si las empresas se enfrentan a un **coste elevado cuando quieren cambiar de proveedor.**
- **Si los proveedores pueden entrar en el mercado como un participante más.** Por ejemplo, los productores de bebidas carbonatadas y de cervezas han controlado el poder de los fabricantes de envases al amenazar – y en ciertas ocasiones cumpliendo la amenaza – de fabricar los envases por sí mismos.
- **Cómo vencer esta fuerza:** aumentar el número de proveedores, crear alianzas a largo plazo o fabricar de manera directa la materia prima.



Análisis de las 5 fuerzas de PORTER 5/7

- **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Para entrar a un mercado es necesario superar barreras, como la normativa aplicable, los canales de distribución, costes, etc.). **Cuanto más fácil sea superar estas barreras, más importante será la amenaza** para nuestra propia empresa.

- Por ejemplo, en el mercado de la venta al por menor de café premium, las barreras de entrada, por lo general, son reducidas
- Cómo vencer esta fuerza: empresas como Starbucks deben **analizar de manera continua el mercado y actualizar sus precios y las ofertas** que hacen a sus clientes.



- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad entre competidores aumenta cuando:

- Aumenta el número de organizaciones que ofrecen productos y servicios similares.
- La demanda del producto aumenta lentamente
- El coste de cambio de marca para el cliente es bajo
- Es más peligroso salir de un negocio que permanecer en él y competir
- El producto es perecedero (aplica a un amplio rango de productos y servicios que pueden volverse rápidamente obsoletos): una habitación de hotel, un asiento de avión, o una mesa de restaurante no ocupada es perecedero.



- **AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS**

Cuando en el mercado existen productos con una buena relación calidad-precio o con un coste reducido, estos pueden sustituir a otros, por lo que **la rentabilidad de un negocio se ve afectada**.

- Por ejemplo, el uso generalizado de empresas que ofrecen servicios de videoconferencia ha sido un sustituto de los viajes de negocios.
- La amenaza de sustitución puede no ser evidente si implica la eliminación de un producto existente. Por ejemplo, las baterías eléctricas añaden peso a los vehículos, por lo que BMW está incorporando fibra de carbono en las carrocerías como sustituto del acero.