

Caso práctico de análisis sectorial

Habilidades profesionales del consultor

Año 2011-2012

PROFESOR: Jaime del Pozo Hernando

jaimedelpozo@eoi.es



www.eoi.es



Primera parte

Introducción al análisis de sectores de actividad

Contenido de la sesión



- ❑ Introducción al análisis sectorial

- ❑ Modelo para examinar las fuerzas competitivas inherentes a una industria

- ❑ Identificación de estrategias competitivas genéricas

- ❑ Ejercicio



Introducción - Necesidad del análisis sectorial



- ❑ Las empresas u organizaciones operan en **sectores**, o espacios económicos que agrupan a distintos agentes (Clientes, Competidores, Proveedores, etc.), cuyo comportamiento es clave para el cumplimiento de sus objetivos
 - Conocer mejor las implicaciones actuales y futuras de ese entramado de fuerzas permite a los directivos tomar decisiones eficientes
- ❑ Un consultor trabaja para ese tipo de clientes y, en consecuencia, **debe saber cómo apoyarles aportando información relevante para decidir o escoger entre diversos cursos de acción**
- ❑ Ha de tener **soltura para detectar, identificar e interpretar datos sectoriales**
- ❑ Al menos, debe **saber comprender rápidamente cuál es entorno del cliente**, qué factores son claves para su negocio, qué riesgos afrontan, etc.
- ❑ Esta destreza es tanto más necesaria en los primeros contactos con el cliente, no haciéndole perder tiempo en explicaciones rutinarias y demostrándole desde el primer momento que se puede aportar valor



Introducción - Análisis basado en información



- ❑ Adicionalmente, el consultor ha de saber gestionar la información, normalmente dispersa y desestructurada:
 - Verificar la fiabilidad y coherencia de la información
 - Realizar su análisis
 - Sintetizar las conclusiones y facilitar la interpretación de su contenido
- ❑ Una de las fórmulas de estudio sectorial, universalmente conocida y aplicada, es el Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter cuyos fundamentos se exponen a continuación

En el sector se encuentran infinidad de datos que hay que transformar en información y conocimiento de negocio, lo que permitirá decidir y actuar con eficacia

Las organizaciones líderes cuidan este tipo de trabajos conscientes de su importancia estratégica



¿Qué es el análisis de las cinco fuerzas?

- ❑ Propuesto en 1980 por Michael E. Porter
 - “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia”
- ❑ En el esquema de Porter hay dos elementos fundamentales:
 - Modelo para examinar las fuerzas competitivas inherentes a una industria
 - Identificación de estrategias competitivas genéricas
- ❑ Cada corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia

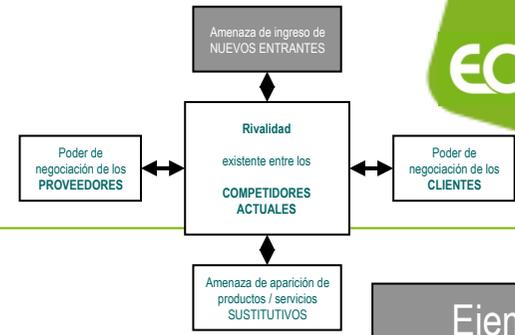
Premisa

La rentabilidad a largo plazo de un mercado está determinada por la interacción de cinco fuerzas concurrentes

Análisis de las fuerzas competitivas



Análisis de las fuerzas competitivas



Amenaza de ingreso de nuevos entrantes

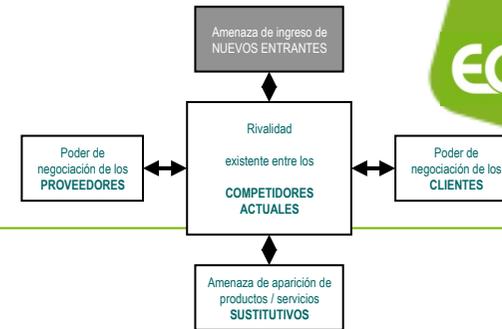
- ❑ Depende de dos factores:
 - Reacción de los competidores existentes ante una potencial entrada
 - Barreras de entrada existentes
- ❑ Reacción de los competidores existentes
 - Expectativas fuerte contraataque desalienta la entrada de nuevas empresas
 - Si la respuesta esperada es diferente, se estimulará la entrada
- ❑ Barreras de entrada. Proviene de seis fuentes fundamentales
 - Economías de escala → ∇ costes unitarios por Δ de producción
 - Diferenciación de producto → imagen marca y lealtad de cliente
 - Requisitos de capital → necesidad de invertir recursos financieros elevados
 - Acceso a los canales de distribución → coste adicional
 - Desventaja en Costes independiente de la Escala → Curva de experiencia
 - Políticas gubernamentales → controles y regulaciones
 - ...

Ejemplo

Fabricación de teléfonos móviles



Análisis de las fuerzas competitivas



Rivalidad entre competidores existentes

- ❑ Necesidad / oportunidad de mejorar la posición competitiva
- ❑ Factores estructurales:

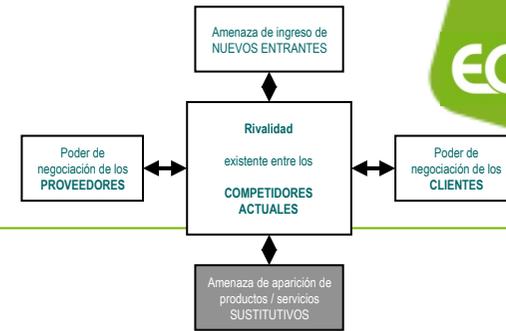
- Gran número de competidores equilibrados
- Crecimiento lento en el sector industrial
- Costos fijos elevados
- Falta de diferenciación o costos cambiantes
- Incrementos importantes en capacidad
- Competidores heterogéneos
- Intereses estratégicos elevados
- Fuertes barreras de salida

- Activos poco realizables
- Costos fijos de salida
- Interrelaciones estratégicas entre unidades de negocio
- Barreras emocionales
- Restricciones sociales y gubernamentales

Ejemplo
Sector de Supermercados



Análisis de las fuerzas competitivas

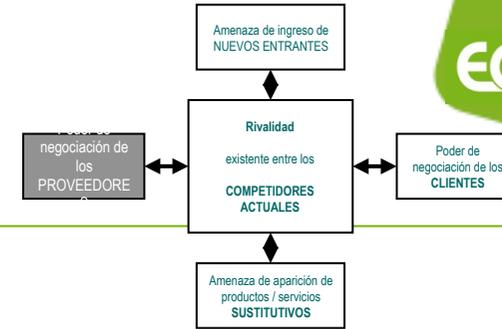


Amenaza de productos o servicios sustitutivos

- ❑ Sitúa los límites en los precios que las industrias pueden soportar
- ❑ Limita la rentabilidad potencial del sector
- ❑ Situación crítica:
 - Sustitutivos más avanzados tecnológicamente
 - Sustitutivos con precios más bajos



Análisis de las fuerzas competitivas



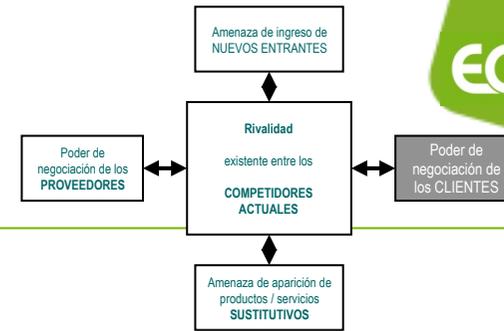
Poder de negociación de los proveedores

- ❑ Proveedores bien organizados gremialmente
- ❑ Proveedores con fuertes recursos
- ❑ Materias primas claves, sin sustitutos o de alto costo
- ❑ Proveedor interesado estratégicamente en integrarse hacia adelante.
- ❑ Industria proveedora dominada por pocas firmas y más concentrada que la industria a la que vende

Ejemplo
Establecimientos
Farmacéuticos



Análisis de las fuerzas competitivas



Poder de negociación de los clientes

- ❑ Clientes bien organizados,
- ❑ El producto tiene varios o muchos sustitutos
- ❑ El producto no es muy diferenciado o es de bajo costo
- ❑ Organizaciones de compradores interesadas estratégicamente en integrarse hacia atrás
- ❑ Si una empresa compra grandes volúmenes en relación a las ventas totales de otra, la firma proveedora está en clara desventaja

Ejemplo
Sector de componentes de automoción

Estrategias competitiva genéricas

Liderazgo en costes	Diferenciación
Obtención de una escala de operación eficiente y un agresivo control de costes	Ofrecer productos que son percibidos a por toda el sector como únicos en su género
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Protege contra el poder de los compradores<input type="checkbox"/> Proporciona flexibilidad ante incrementos en costes de proveedores<input type="checkbox"/> Desalienta la entrada directa de competidores: fuertes inversiones<input type="checkbox"/> Favorable posición relativa frente a una competencia de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Permite amplios márgenes<input type="checkbox"/> Proporciona poder adicional ante los proveedores<input type="checkbox"/> Mitiga el poder del comprador por inexistencia de productos alternativos<input type="checkbox"/> El consumidor es leal si la empresa está protegida ante nuevos productos sustitutos
Enfoque	
Orientación hacia un "nicho de mercado" concentrado	
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Consigue, bien liderazgo en costes o bien diferenciación... sobre un área limitada del mercado	

Ejercicio en Grupo: Propuesta de Análisis del Sector de Consultoría para PwC



❑ Objetivo:

- Realizar un análisis estratégico preliminar sobre el sector de servicios de Outsourcing dentro del Sector de Consultoría en España como oportunidad de negocio para PwC
- Indicar y razonar que información adicional habría que recabar

❑ Metodología:

- Utilizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter
- Trabajo en grupos: 25 minutos
- Cada grupo analizará una de las cinco fuerzas
- Exposición: 25 minutos



Segunda parte

Trabajo en grupo de análisis de un sector específico

Agenda sesión



- ❑ Descripción de la actividad - 05m
- ❑ Método de trabajo propuesto - 10m
- ❑ Propuesta conjunta de sectores - 20m
- ❑ Organización de la actividad - 10m
- ❑ Cierre / Q&A - 10m
- ❑ *Inicio de actividad / Planificación de trabajos - 60m*



Descripción de la actividad

❑ Objetivo principal

- Realizar un acercamiento práctico al análisis de un “micro” sector específico de actividad, utilizando las fuentes de información públicas o internas (EOI / PwC) disponibles (ámbito: España)
- Obtener una visión lo más clara precisa del contexto general del sector de actividad

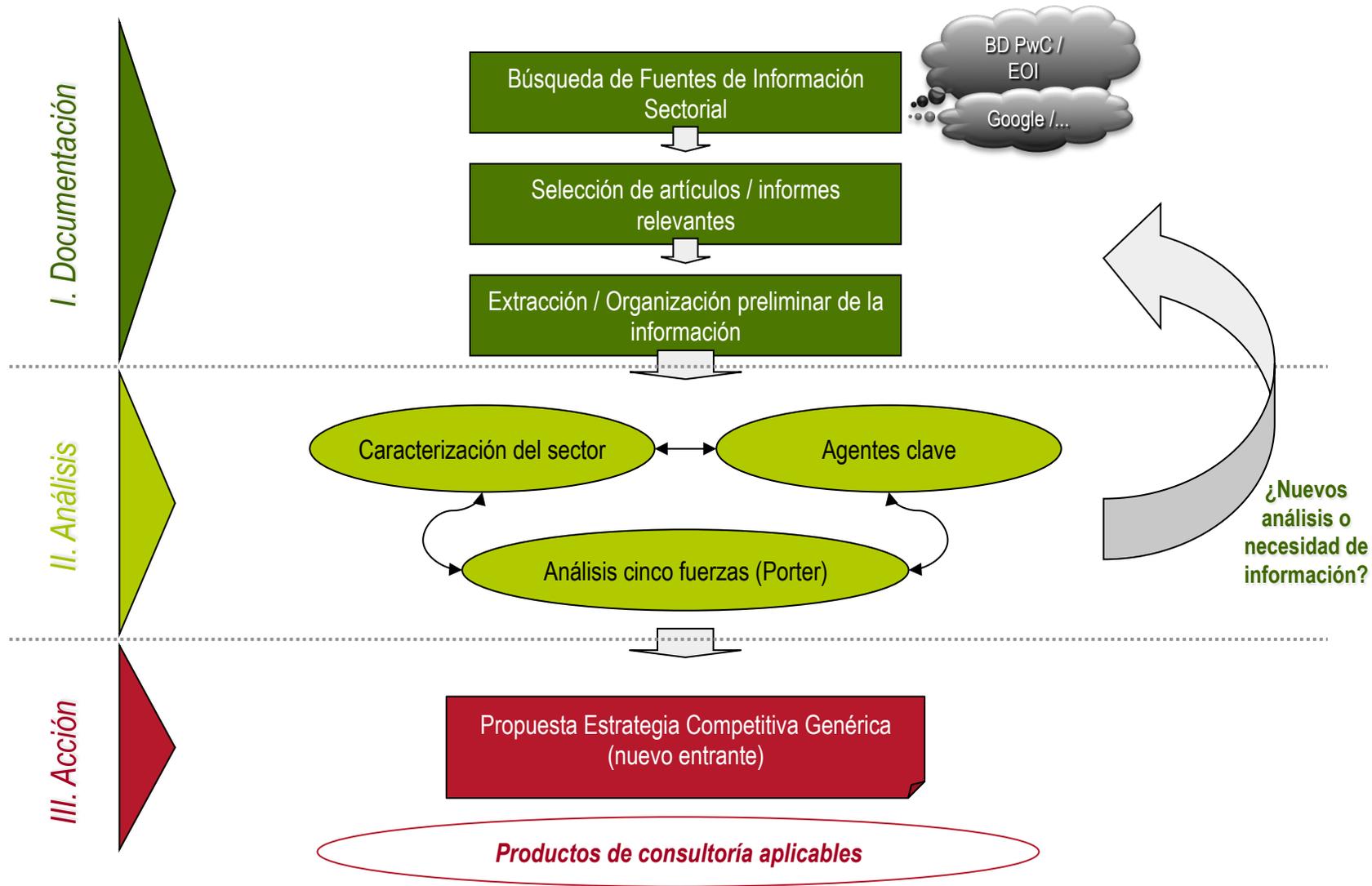
❑ Objetivo secundario

- Conseguir eficiencia en un trabajo en equipo con un tiempo muy limitado (división de tareas / control del tiempo / equilibrio entre logros individuales y objetivo global común /...)

❑ Resultados

- Comprensión del contexto y dinámica de un sector específico
- Estrategia competitiva genérica para un nuevo entrante en el mercado español

Método de trabajo propuesto



Producto resultante (Entregables)

- ❑ Presentación (.ppt) de exposición de resultados ante la clase incluyendo:
 - **Caracterización** general del sector (productos y servicios, sub-segmentos, tamaño, evolución,...)
 - **Principales agentes** (Oferta, demanda, reguladores,...)
 - **Análisis 5F** – Porter
 - **Propuesta** (razonada) de estrategia competitiva para un **nuevo entrante**
 - **Proyectos** de consultoría aplicables para una empresa del sector (mínimo tres)

Propuesta de sectores

- Propuestas generales

1. Agricultura ecológica
2. Energía fotovoltaica
3. Cruceros de lujo
4. Servicios de asistencia a domicilio 3ª edad
5. Catering
6. Servicios de vending
7. Paquetería
8. Derivados lácteos
9. Inyección de Plásticos
10. Servicios de Banda Ancha
11. Agencias de viajes
12. Aerotaxi

- Propuestas realizadas por los alumnos

- 1.

Organización de la actividad

- ❑ Se formarán 6 grupos de cinco - seis personas
- ❑ Se asignará un sector a cada grupo (preferiblemente elegido por el propio grupo)

❑ Ejecución:

- **Viernes 11Nov.**

- **Lugar:** Aula + Biblioteca + ...

- ✓ Nota: la Escuela está abierta y a vuestra disposición desde las 08:00h hasta las 22:00h

❑ Presentación: **Sábado 12Nov.**

- Cada grupo dispondrá de 45m.

- ✓ 25m de presentación

- ✓ 20m de preguntas y aclaraciones

- Antes de la exposición, el grupo enviará su presentación en formato pdf

- ✓ no olvidar incluir los nombres de los integrantes del grupo

- ✓ Información de detalle en páginas de notas



¡¡Gracias por vuestra atención...
ánimo y adelante!!

jaimedelpozo@eoi.es