

## 5.1. ANÁLISIS EXTERNO

### 5.1.1 Análisis del entorno

#### Internet y negocio

A continuación se va a hablar de las iniciativas que han surgido en Internet y como han evolucionado en el transcurso del tiempo, para ello es necesario comentar el devenir de B2C, B2B y los nuevos modelos como B2E (business to employee) y las iniciativas propuestas a las empresas por servicios tales como, “e-learning”, “e-recruiting”, “e-assesment”, etc..

El comercio electrónico se recupera de un fatídico año 2000, puesto que atravesó durante el pasado año la peor crisis desde su nacimiento. La quiebra de numerosas empresas de B2C y la caída de valores en las Bolsas mundiales relacionadas con este negocio, puso en entredicho Internet como medio de comercio. Los expertos y analistas consideran que el año 2000 fue **un punto de inflexión**.

Aunque la lenta recuperación ha comenzado, difícil ha sido el último año del siglo XX. Si las Navidades de 1999-2000 fueron el principio de la caída de las empresas en Internet, las de 2000-2001 han supuesto el repunte de este mercado.

Y aunque el goteo ha sido incesante en el crack de algunas empresas, los antecedentes se remontan a las Navidades. Fue el boom de la compra de juguetes por Internet. Miles de millones de pesetas gastados en publicidad y marketing buscando compras por la red.

Después la realidad superó a la ficción. Casi el 80 por ciento de los productos que se vendieron a través de la red no llegaron a su destino en la fecha prevista. Los regalos entregados a partir del 15 de Enero produjeron que el consumidor perdiera la confianza en el *business to costumers*. La causa princi-



pal fue un fallo de la logística, pero los modelos en las empresas que estaban dentro de este mercado no eran los más adecuados. Ese comienzo únicamente fue el principio del lento pero inescrutable descenso en picado de empresas que al amparo de Internet han visto como se cerraban sus puertas.

Actualmente se apuesta por el B2B. De hecho para el año 2004, el mercado mundial de *business to business* moverá en todo el mundo 131,2 billones de pesetas, según la consultora Gartner Group. Las compañías buscan reducir los costes de aprovisionamiento y mejorar la gestión de sus compras con la creación de grandes plataformas de B2B.

El portal de B2E es un servicio personalizado de noticias, recursos, aplicaciones y opciones de comercio electrónico, que se convierte en el lugar de acceso y trabajo para los empleados y la propia empresa. La facilidad y versatilidad a la hora de realizar pedidos dentro de la misma empresa es la prioridad de este nuevo comercio electrónico.

Empresas como la eléctrica española Unión Fenosa tienen ya instalados en todo su sistema este modelo de gestión. Esto permite rapidez a la hora de solicitar por ejemplo material de oficina e incluso información a una misma empresa del grupo, aunque esté instalado, tanto en otra parte del país, como en el extranjero donde se tienen intereses.

### **B2B camina lento pero seguro**

Se presenta un imparable ascenso para el B2B, pero avanza pasito a pasito tras haber conocido la crisis de B2C. El proceso se está produciendo más racional y analizando las causas que llevaron al B2C a tan fatales situaciones. De las hasta ahora conocidas son:



- ❑ El primer fallo que se produjo en el B2C fue creer que un tráfico intenso en las webs sería proporcional a las compras que se producirían.
- ❑ Otro fallo ya comentado fue el problema de distribución o la mala organización logística.
- ❑ Tampoco se debe olvidar que sólo la banca confía casi plenamente en cualquier forma de pago, pero los consumidores habituales siempre tienen cierto miedo a dar información personal.

En lo referente al cierre de algunos portales, el director de Tecnofín expresó que “esto se debió a lo que se conoce como los 7 pecados capitales.com”.

1. **No tenían un plan de negocios sólido y sustentable.** En algunos casos, estas compañías fueron creadas para ser vendidas a los inversores que en el año 2000 estaban ávidos de prospectos.com y fracasaron al drenarse el flujo de capital hacia este segmento.
2. **Derroche de los recursos financieros en publicidad y promoción,** oficinas ostentosas, planta de personal exagerada y excesivamente remunerada.
3. **Capital o recursos insuficientes para iniciar y soportar el proyecto durante varios meses,** en tanto se pudiera lograr el punto de equilibrio.
4. **No se le dio la importancia debida al proyecto,** ni se le asignó a los directivos idóneos.
5. **No se le hizo la publicidad y la promoción adecuada debido al nuevo canal de Internet.** Es importante precisar que no es necesario gastar grandes cantidades de dinero en publicidad, pero sí en promoción efectiva y directa al usuario del sitio.



6. **Se descuidó el servicio ya sea de cobro, embalaje, envío o atención a los clientes.**
7. **La selección, variedad, información o precios de los productos que se vendían por Internet no era la adecuada.**

Actualmente, **la seguridad y el marco jurídico, son las asignaturas pendientes del B2B.**

La seguridad es uno de los principales problemas que se encuentra dentro de la red. Pero aunque es éste uno de los puntos débiles, las empresas consideran que su prioridad en Internet es vender y para vender hay que ser rápido en la red, lo que les lleva a relegar a un segundo plano las medidas de seguridad porque ralentizan las operaciones.

El comercio electrónico presenta muchas ventajas para el consumidor, pero también serias dificultades, como la inseguridad de la mayoría de los servidores, la vulneración de las normas sobre protección de datos y la falta de mecanismos ágiles y baratos para solucionar los conflictos como el arbitraje de consumo.

La legislación en la red es otro de los temas candentes que llevan varios meses a la espera de solucionarse. Aunque se prevé que ayudará a la explosión del comercio en la red el compromiso de la Unión Europea de aprobar durante el año 2001 el marco jurídico necesario, así como la legislación pendiente sobre derechos de autor y afines, dinero electrónico y venta a distancia de servicios financieros.

Se hablará a continuación de los **marketplaces**, como se denominan también a las plataformas de B2B que se definen como centros de mercado a través de las cuales se sincronizan las operaciones con los que conforman la demanda y los que les ofrecen el soporte.





por ciento. Según previsiones del grupo automovilístico, a principios de este año los cien mayores proveedores de General Motors en Europa estarán desarrollando sus transacciones en Internet.

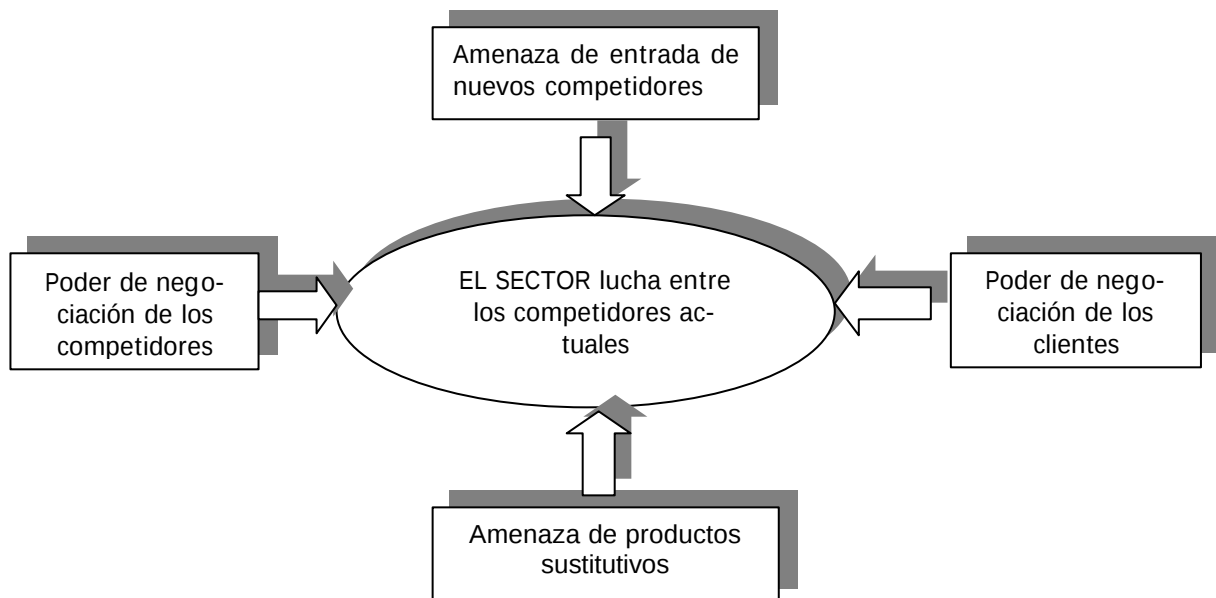
El grupo tiene previsto integrar su TradeXchange en Covisint, el sistema de intercambio de transacciones *business to business* anunciado por General Motors Corporation, Ford Motor Company y DaimlerChrysler, que se convertirá en el mayor portal de mercado virtual del mundo y dará oportunidad de participación a todos los fabricantes de automóviles del mundo.



### 5.1.2. Análisis del sector de la actividad

Todo negocio se mueve dentro de un sector determinado. El análisis de la situación actual y su perspectiva tiene gran importancia para definir la estrategia del negocio.

Para analizar de manera sistemática el Perfil Competitivo del Sector de la Actividad se va a utilizar el “Modelo de fuerzas competitivas de Porter”, el cual examina las siguientes cinco fuerzas:



El poder colectivo de estas fuerzas determina en última instancia la capacidad de beneficio de un sector. Este puede oscilar, siendo “intenso” en algunos sectores donde no hay ninguna empresa que obtenga una rentabilidad espectacular sobre la inversión, y “suave” en aquellos otros sectores donde hay posibilidad de obtener rentabilidades elevadas.



Cualquiera que sea el poder colectivo de estas fuerzas, el fin de la estrategia de una empresa es encontrar la posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra dichas fuerzas o incluso orientarlas a su favor. Ahora bien, para formular una estrategia que fije una política de actuación de cara a ellas, es preciso profundizar en su estudio y analizar las fuentes de cada una.

Cada sector tiene una estructura peculiar, es decir, un conjunto de características económicas y técnicas fundamentales, que permiten la aparición de estas fuerzas competitivas. Sin embargo, cada una de las fuerzas competitivas señaladas presenta algunas características que son básicas para determinar su importancia como tales fuerzas. A continuación se va a ver cuales son en cada caso.

#### **5.1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La gravedad de que se produzca una nueva entrada en el sector depende de los obstáculos existentes y de la reacción que se puede esperar por parte de los actuales competidores y de los que estudian la posibilidad de entrar en el sector. Si los obstáculos son grandes y la reacción esperada de nuevos competidores es grande, hay que prever que la amenaza de que entre alguien nuevo será pequeña.

Hay fundamentalmente seis clases de obstáculos que pueden dificultar esta entrada:

- *Las economías de escala.* Estas constituyen un factor de disuasión para el aspirante a entrar en el sector, ya que le obligan o bien a efectuar la entrada con unas instalaciones en gran escala, o bien a aceptar un coste muy desventajoso.



- *La diferenciación del producto.* Cuando existe una fuerte identificación de marca y lealtad de los clientes existe un freno al ingreso de nuevos competidores, ya que sería necesario efectuar fuertes gastos de publicidad o servicio posventa para romper dicha identificación.
- *La necesidad de capital.* La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros para poder competir supone también un obstáculo para la entrada, sobre todo cuando el capital se necesita para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial o de I+D. También se necesita capital además para adquirir instalaciones fijas para financiar el crédito a clientes, los stocks y absorber las pérdidas iniciales de la explotación.
- *Las desventajas de coste independientes del tamaño.* Las empresas que pertenecen a un sector suelen gozar de ciertas ventajas respecto a costes, de las que no pueden beneficiarse sus competidores potenciales.
- *El acceso a los canales de distribución.* Si los canales de distribución están dominados directa o indirectamente por los competidores actuales esta distribución supone un freno importante.
- *La política del gobierno.* El gobierno puede limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, valiéndose para ello de distintas reglamentaciones, medio ambiente, propiedad, comercio exterior, movimiento de capitales, etc.
- *Efecto de la curva de experiencia.* La reducción de costes unitarios en función de la experiencia acumulada puede ser importante en aquellos sectores de Actividades que implican un alto contenido de mano de obra, operaciones complejas y procedimientos sofisticados



en el proceso logístico de un negocio. Sin embargo, una empresa recién llegada al sector puede ser más eficiente que otra con más experiencia en el mismo, si ha instalado una planta completamente nueva, es posible que no esté en desventaja en cuestión de costes.

- *Reacción esperada.* La estructura y situación del sector de Actividad en el que se intenta penetrar puede condicionar un mayor o menor grado de reacción a la entrada de un nuevo competidor. En un sector atomizado y con un rápido crecimiento del mercado es posible que no exista ninguna reacción. Por el contrario, en un sector monopolizado y con crecimiento lento la reacción puede ser muy fuerte.

### **Poder de proveedores y compradores**

Los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por tanto, el poder de los proveedores puede exprimir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- *El número de proveedores importantes es bajo.* Está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- *Coste de Cambio de los Productos del proveedor.* Cuando los productos del proveedor son altamente diferenciados, el coste de cambio es elevado, y no existen productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores aumenta.



- *Importancia del Sector de la Actividad para los proveedores.* Si el sector es cliente importante y tiene cierto grado de concentración, la evolución de los proveedores estará vinculada a la marcha del sector y son propensos a aplicar condiciones de suministro razonables, por el contrario si el sector no es cliente del grupo de proveedores estos tienen más poder.
- *Posibilidad de Integración hacia delante del Proveedor.* Cuando existe el riesgo de que los proveedores entren en el sector, la capacidad del sector para mejorar las condiciones de compra se ve limitada.
- *Competencia de otros Productos.* Los proveedores que no están obligados a competir con otros productos que podrían ser vendidos en el sector son más poderosos.

Un grupo de compradores es poderoso si:

- *Número de clientes importantes.* Es un grupo concentrado o hace compras en grandes volúmenes.
- *Carácter del Producto.* Si los productos que adquiere al sector son productos normalizados o no diferenciados, el cliente puede cambiar de proveedor con facilidad.
- *Importancia del producto en la cadena del cliente.* Si los materiales comprados al sector forman un componente de su propio producto y representa una parte significativa de su coste.



- *Beneficio del Cliente.* Si son bajos, lo cual supone un gran estímulo para reducir los costes de compra.
- *Calidad del producto.* Cuando lo realmente interesante es el producto o el servicio, el comprador suele ser poco sensible al precio, su interés se centrará en la calidad.
- *Posibilidad de Integración hacia Atrás del Cliente.* Si los productos del Sector de la Actividad suponen un pequeño porcentaje del coste de fabricación del cliente, pero puede implicar graves problemas logísticos para este. Su inclinación a entrar en el sector, al menos de forma gradual puede ser elevada.

### **Productos sustitutivos**

Los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar. Veamos ciertos factores que pueden afectar:

- *Disponibilidad de Productos Sustitutivos Actuales y en un futuro próximo.* La existencia actual o previsible de productos sustitutivos en mayor o menor número condiciona el desarrollo del Sector de Actividad.
- *Rentabilidad y Agresividad del Productor de Productos Sustitutivos.* En función de la relación precio, rendimiento del producto, de la capacidad financiera y de investigación del productor, su incidencia en el desarrollo del Sector de Actividad será mayor o menor.



## La lucha por una posición en el mercado

La rivalidad entre los competidores actuales de un sector se manifiesta ordinariamente en una pugna por conseguir una posición en el sector, utilizando para ello diversas tácticas como: competencia en precios, la introducción de nuevos productos o los programas publicitarios. La intensidad de esta rivalidad depende de la presencia de una serie de factores:

- *Nivel de competidores.* Cuando en un Sector de Actividad concurren muchas empresas, aunque sean de distinto potencial, estas tienden a realizar movimientos en el mercado pensando en que no serán percibidos. Si el número de empresas que compiten es poco numeroso, pero de igual potencial, se tiende a la inestabilidad, pues dichas empresas son propensas a competir entre sí. Cuando el Sector de Actividad está dominado por una o varias empresas se tiende a la estabilidad, pues el líder o líderes son capaces de imponer un cierto grado de disciplina y coordinación.
- *Crecimiento del sector.* Un crecimiento lento precipita la pugna por obtener una cuota de mercado, con la consiguiente repercusión en las empresas que tienen proyectos de expansión.
- *Capacidad de Diferenciación del producto o servicio.* Si carecen de falta de diferenciación impide a cada competidor proteger adecuadamente su clientela de la agresión comercial de los demás.
- *Costes Fijo o de Almacenaje elevados.* Crea una cierta inclinación a reducir precios.
- *Incrementos de Capacidad.* Si los aumentos de capacidad suponen grandes incrementos que sólo se absorben en el mercado a medio y



largo plazo, esto implica unos periodos de inestabilidad en los beneficios del Sector de la Actividad.

- *Numerosos impedimentos para abandonar el sector.* Estos pueden ser unos medios de producción excesivamente especializados o la lealtad de la dirección a un determinado campo productivo, hacen que las empresas continúen compitiendo, a pesar de que los beneficios sean muy reducidos e incluso negativos.
- *Importancia para la empresa.* La rivalidad en un Sector de Actividad aumenta en la medida en que el éxito en dicho sector sea importante para las empresas, bien sea en función de aspectos de supervivencia, sinergias o de prestigio.

