

3.5. RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL: POSIBLES FACTORES CON IMPACTO RELEVANTE SOBRE LA RENTABILIDAD GENÉRICA ALCANZABLE EN EL SECTOR DE ACTIVIDAD



Figura 15. (elaboración propia)

Para caracterizar el macro entorno analizaremos todos los factores que en el macro entorno, bien sea político, económico, social, tecnológico, legal, medio ambiental, climático, etc., evaluando su impacto, calificándolo entre relevante, muy relevante o extraordinariamente relevante. Luego evaluaremos, del mismo modo, las barreras de entrada, como irrelevantes - cualquiera podría entrar -, poco relevantes - el acceso es posible -, relevantes - el acceso ya no es obvio pues existen dificultades para entrar -, muy relevantes - el acceso es difícil -, o extraordinariamente relevantes - el acceso es casi imposible -. Analizaremos también la causa de esas barreras que se deben: bien a la dificultad de acceder a coste bajo, que sólo se podrían alcanzar por cuota - economías de escala -o experiencia, bien a la necesidad de alcanzar la exclusividad para poder competir por diferenciación en un nicho o segmento de mercado, bien ambas, aplicando el modelo de los entornos genéricos adaptado que hemos expuesto más arriba. Ahora aplicaremos el modelo de las cinco fuerzas: la posibilidad de nuevos entrantes se deducirá de las barreras, si estas fueran extraordinariamente altas la posibilidad de nuevos entrantes será irrelevante, si las barreras fueran muy relevantes, la posibilidad de nuevos entrantes será poco relevantes, cuando sean poco relevantes la posibilidad de nuevos entrantes será muy relevante y si son irrelevantes la posibilidad de nuevos entrantes será extraordinariamente relevantes; el impacto de los diferentes sustitutos se analizará de forma independiente para cada tipo de sustitutivo; el impacto del poder negociador de los proveedores sobre la rentabilidad

del sector y el impacto sobre la rentabilidad del sector del poder del sector sobre los sectores proveedores se analizará para cada tipo de proveedores, finalmente analizaremos si el poder negociador de los clientes afecta a la rentabilidad del sector. La rivalidad competitiva, es decir, la rentabilidad esperable en el sector, se reflejará en el poder de fijación de los precios que tenga el sector, que, lógicamente, será tanto mayor cuanto más altas sean las barreras, tanto mayor si éstas se deben a la diferenciación en un segmento y tanto menor si se deben a la necesidad de acceder a un coste bajo - pues en esos sectores la competencia se establece en torno a un precio lo suficientemente bajo como para expulsar del sector a los que no pueden acceder a un coste bajo al que solo se accede si se tiene mucha cuota de mercado global -, tanto mayor si no hay influencia de sustitutivos sobre esa rentabilidad y tanto mayor si hay impacto del poder de fijación de precios a los suministros y no hay impacto del poder negociador de los proveedores. Utilizaremos una escala Likert para estimar el impacto de cada factor: 1 significa que el impacto es irrelevante, 2 que es poco relevante, 3 que es relevante, es decir digno de ser tomado en cuenta, 4, que es muy relevante y 5 que el impacto es extraordinariamente relevante.

FACTORES DEL ENTORNO CON POSIBLE IMPACTO	RELEVANCIA
Factor (a) de cambio en el macro entorno con impacto relevante	3 4 5
Factor (b) de cambio en el macro entorno con impacto relevante	3 4 5
Factor (c) de cambio en el macro entorno con impacto relevante	3 4 5
etc.	
Necesidad de diferenciación en un segmento (barrera por..)	1 2 3 4 5
Necesidad de alcanzar una gran cuota en el mercado global (barrera por...)	1 2 3 4 5
Posibilidad de nuevos entrantes (por oposición a las barreras)	1 2 3 4 5
Impacto de la existencia de sustitutivos (tanto desfavorable como favorable)	1 2 3 4 5
Impacto del poder negociador de proveedores tipo a	1 2 3 4 5
Impacto del poder de negociación sobre los proveedores tipo a	1 2 3 4 5
Impacto del poder negociador de proveedores tipo b	1 2 3 4 5
Impacto del poder de negociación sobre los proveedores tipo b	1 2 3 4 5
Idem para proveedores tipo c, tipo d, etc.	
Impacto del poder negociador de los clientes	1 2 3 4 5
Impacto de la capacidad de fijar los precios a los clientes	1 2 3 4 5
Rivalidad competitiva (por oposición a la rentabilidad alcanzable)	1 2 3 4 5
Evolución de la demanda sectorial	3 4 5
Cambios cualitativos en la demanda	1 2 3 4 5
Cambios en la estructura sectorial	1 2 3 4 5

Figura 16. Factores relevantes en el entorno de un sector (elaboración propia)