

EL HEXÁGONO DE LA COMPETENCIA

por: Joaquín Tena Millán y Alessandro Comai

¿Cómo definir los actuales y potenciales competidores de un producto o una tecnología?

Objetivo

Se trata de clasificar los productos y servicios que compiten con los de la propia empresa e interpretar su impacto para la posición y el potencial de generación de beneficios. Es un modelo de análisis de inteligencia competitiva especialmente útil para establecer la sostenibilidad de las ventajas relativas entre competidores.

Descripción

El modelo ha sido desarrollado por Robert Cantrell y facilita el examen de las posiciones de distintos competidores y de las ofertas de productos o servicios actuales o potenciales con una perspectiva múltiple⁽¹⁾. Guarda relación con el análisis sobre el entorno competitivo propuesto por Porter (1980) (llamado con frecuencia de las “cinco fuerzas”) y con la ventaja competitiva (Porter, 1985). Utiliza también el concepto de complementariedad en los mercados, derivado del trabajo de Brandenburger y Nalebuff (1997). El punto de partida de la aplicación del modelo de los seis ángulos es un sistema funcional, que se constituye en la unidad de análisis y que puede tener un alcance muy variado. Según las circunstancias y el propósito del análisis puede consistir en:

- uno o varios componentes
- un producto o servicio

- un grupo o racimo de productos
- una gama de productos
- las actividades conjuntas incluidas en una Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

Se trata de examinar ese objeto de estudio desde diversos ángulos o enfoques. Estos enfoques se establecen según el doble criterio de las tecnologías o modelo de negocio utilizado para crear la oferta de que se trate por un lado, y las necesidades o deseos del comprador que serán satisfechos con el producto así creado. Una forma de mostrar ambas vertientes de la definición de cada uno de los ángulos puede ser el cuadro siguiente, que se centra en los rasgos relacionados con el origen y el destino de las acciones de la empresa. Si la pregunta de partida es cómo obtener beneficios de los compradores, la respuesta se centra en la dinámica de la actividad empresarial, la cual a estos efectos consiste en la interacción entre empresa propia, que es el eje del análisis, y los competidores por un lado, y ambos en relación con los compradores. El sistema funcional de la empresa propia objeto de estudio puede examinarse según la doble perspectiva expuesta más arriba, que recoge dos vertientes que existen en cualquier oferta⁽²⁾:

- Tecnología o proceso del negocio
- Necesidades o deseos de los compradores.

El primer elemento, se define estudiando el tipo de tec-

nología o proceso de negocio que una empresa aplica para crear el producto o servicio o para ponerlos al alcance de los compradores. El segundo elemento, se concreta definiendo las necesidades y/o los deseos de los consumidores o compradores. Estos pueden ser definidos por un grupo de características o atributos que el producto debe satisfacer (Figura 1). Las preguntas a las cuales se tiene que responder respecto al sistema funcional objeto de estudio son:

- ¿Qué tipo de tecnología o proceso similar o idéntico al empleado en el producto a examen están disponibles por parte de competidores actuales o potenciales?
- ¿Es posible encontrar un producto que pueda satisfacer las necesidades del comprador del sistema funcional en estudio de manera total o parcial? y/o ¿Qué papel tienen las diversas opciones de sustitución o reemplazamiento respecto al poder de compra del mercado al cual está destinado?

Como representación de las dos características claves hemos elegido unas figuras poligonales que se encuadran en un hexágono y que marcaremos en color (naranja) oscuro cuando la características del sistema funcional del competidor sean idénticas o similares a las del producto en estudio, mientras que usaremos un color más claro en caso contrario (Figura 1). Con los criterios anteriores cada oferta competidora se puede clasificar en cuatro grupos distintos, definidos por la combinación de las dos características claves anteriores, y siempre referidos al sistema funcional propio cuyo potencial de generar beneficios sostenibles se está estudiando. Estos

cuatro grupos serán los primeros ángulos del modelo (Figura 2).

1 Angulo 1: los competidores poseen un producto con una tecnología o proceso similar o idéntico y que satisfacen las mismas necesidades del mercado que el producto propio. El grupo compuesto por el “ángulo 1” está formado por los competidores directos.

2 Angulo 2: los competidores poseen un producto con una tecnología o proceso similar o idéntico pero actúan en mercados distintos. En este ángulo se sitúan los competidores potenciales que pueden dar origen a una amenaza competitiva si el mercado objeto llega a ofrecer oportunidades para algunos competidores. Por ejemplo, los competidores podrían poseer patentes que les proporcionarían una ventaja competitiva.

3 Angulo 3: los competidores poseen un producto con diferente tecnología o proceso pero que satisface la misma necesidad del consumidor. Si tienen una tecnología o un proceso más económico o superior pueden representar un peligro y podrían perjudicar la posición competitiva del producto y su rentabilidad para la empresa. Los consumidores podrían optar a adoptar la otra tecnología, es decir, pasar a considerar estas empresas en el “ángulo 1”, dependiendo por las barreras de entrada/salida o costes de cambio de proveedor, etc. En este ángulo se sitúan los competidores que pueden generar un producto o servicio sustitutos.



Figura 1

4 Angulo 4: los competidores que en principio nunca utilizarán la tecnología y ni entrarán en el mercado de la empresa en estudio, pero que compiten por la capacidad de gasto de los consumidores. El ángulo 4 agrupa a distintas empresas no relacionadas que en un periodo específico crean conjuntamente un “sistema de producto” flexible y personal. (p.ej. la gasolina, la cena o el cine por una noche en Barcelona). Estas empresas se definen como “competidores económicos” y

pueden ser identificadas buscando características comunes que tienen los distintos consumidores, por ejemplo, estilo de vida.

Además pueden añadirse dos ángulos adicionales:

5 Angulo 5: corresponde a los productos complementarios, cuyo impacto mutuo no es el antagonismo que se espera entre competidores sino de refuerzo en su potencial de beneficios. En

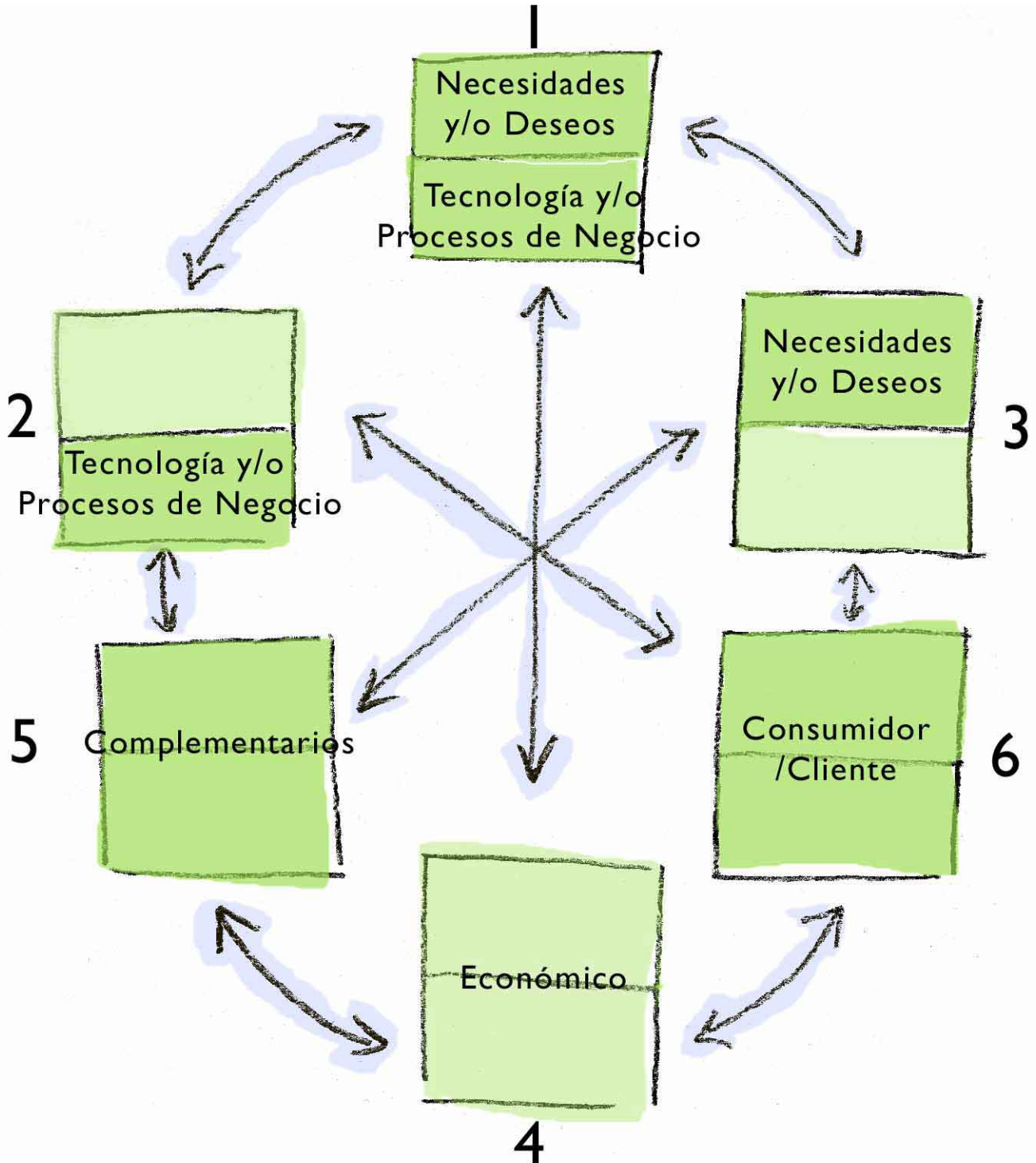


Figura 2 - Los 6 Ángulos

efecto, cuando se da la complementariedad entre dos productos, los clientes obtienen ventajas por comprar y usar a la vez los productos de más de un ofertante. En términos más exactos, desde el lado de la demanda, es decir de los clientes: “Un actor económico (empresa, producto, servicio, etc.) es tu complementador si los clientes valoran tu producto más cuando tienen el producto del otro actor que si tiene tu producto sólo.” El ejemplo más utilizado es el de los microprocesadores de Intel y el sistema operativo Windows de Microsoft: la velocidad de los primeros ha de ser respaldada por la capacidad de aplicación del segundo, de modo que las ventas - y las renovaciones - de unos corren paralelo con el otro.

6 Angulo 6: los clientes que pueden pasar a autoabastecerse y crear ellos mismos el servicio o el bien que ofrece la empresa. También pueden recurrir al trueque entre particulares. En cualquiera de estos casos, la empresa se encontraría con una amenaza a sus ventas y beneficios.

Cómo aplicar la técnica

El plan se ejecuta en varios pasos fundamentales:

- Establecer el nivel y objeto de análisis - componente, producto / servicio, grupo interrelacionado de productos (racimo - bundle), gama de productos, UEN, compañía (sistema funcional).
- Concretar la tecnología y el proceso clave aplicado a un producto y las diferentes tecnologías existente en el sector.
- Estudiar y definir las características del segmento de personas.
- Crear el listado de los productos de la empresa que cumplen los requisitos del modelo y que cabe clasificar en cada uno de los ángulos; empezando con el ángulo 1 y terminando con el 6.
- Asociar los nombres de las empresas identificadas en cada ángulo.
- Definir para cada empresa el impacto que puede tener el producto y los movimientos (acciones y reacciones) probables.
- Clasificar las empresa de cada grupo con por las

prioridades

- Efectuar un seguimiento sistemático de la evolución de las empresas identificadas previamente.

Análisis Competitivo

El modelo de los seis ángulos de competencia puede proponerse en práctica con dos enfoques primordiales: definir amenazas (orientación defensiva) o definir oportunidades (orientación ofensiva).

El mismo modelo puede aplicarse a las empresas o a sus ofertas (sistemas funcionales) hallados al verificar los seis ángulos de la oferta o sistema funcional de partida (ángulos de segundo grado).

El mapa que se propone define las distintas opciones con un carácter expansivo que, al menos en principio, podría replicarse para cada nuevo ángulo. Esto permitiría comprender no sólo las amenazas u oportunidades del sistema funcional propio objeto del estudio inicial, sino los equivalentes para los productos o servicios competidores o complementarios que se identifiquen como resultado de dicho estudio. De modo que si aplicamos nuevos árboles al 5º ángulo (complementadores), el mapa se reproduce y obtendremos nuevos ángulos.

Bibliografía

- Brandenburger, A y Nalebuff, B (1997), *Co-opetition*. HarperCollins.
- Cantrell, R. (2000), *The Six Angles of Competition*. Atlanta, SCIP 2000 15th. Annual International Conference & Exhibit.
- Cantrell, R. (1999), *The Six Angles of Competition*. *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10, n. 3, pp. 51-57.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*. New York, The Free Press. Versión en español (1984): *Estrategia Competitiva*. C.E.C.S.A.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Versión en español (1987): *Ventaja Competitiva*. C.E.C.S.A.

Referencias

- (1) Bruce H. Clark (2000), *La gestión de las interacciones en un entorno competitivo*. Harvard-Deusto Marketing & Ventas
- (2) Paul A. Geroski (1999), *Primeros avisos de nuevos rivales*. Harvard Deusto Business Review (septiembre/octubre 1999)