**El Análisis Estratégico de los Mercados**

*Para mejorar las condiciones de competitividad, es necesario conocer a fondo la industria.*

Por Carlos Alcérreca, Director de la División de Administración y Contabilidad, ITAM

En los cursos de Estrategia Empresarial casi siempre se da mayor relevancia al análisis de la industria en donde compite el negocio. Para realizar este análisis, con frecuencia se utiliza el marco conceptual de las fuerzas competitivas de Porter (1980). Este marco puede ser criticado por diversas razones, pero una de sus limitaciones más importantes es que sólo se enfoca en el grado de perfección de los mercados. Es decir, el marco ayuda a evaluar el grado en el que un mercado es competitivo y sugiere formas de aumentar la imperfección de dicho mercado, con el fin de mejorar las utilidades de los participantes en la industria. En un mercado perfectamente competitivo, las utilidades de la industria serían “normales”, es decir, iguales al costo de capital.

En este artículo se propone una ampliación al marco de las cinco fuerzas de Porter para realizar un análisis más completo de la industria en donde participa el negocio. Podemos comenzar por ver a una industria como una cadena de negocios que producen y venden productos y servicios unos a los otros hasta llegar a un cliente final. Un negocio realiza un conjunto de actividades y se separa de otros porque existe un mercado donde es posible comprar y vender el componente o subproducto generado por las actividades del negocio. Un conjunto de negocios integra una empresa. A esta cadena de negocios, algunos integrados en empresas, se les llama la cadena de valor, ya que cada elemento paga un costo a sus proveedores y agrega valor al producto que el cliente está dispuesto a pagar, hasta llegar al consumidor final. Entre cada eslabón de la cadena existe un mercado, interno o externo a la empresa, que hace que los productos cambien de manos entre negocio y negocio. Un mercado ofrece la posibilidad de vender o comprar a otros negocios el producto a un cierto precio. En un mercado puede haber uno o varios posibles compradores o vendedores.

Aquí se busca un análisis a detalle de los mercados en los que participa cada negocio. Hay cuatro características que se buscará evaluar de cada mercado:

1. El grado de **equilibrio**.
2. El grado de **perfección**.
3. El grado de **eficiencia**.
4. El grado de **complementación**, o el grado al que es completo.

**Equilibrio**

Decimos que el mercado está en equilibrio cuando las cantidades demandadas y ofrecidas son iguales al precio actual. Esto generalmente implica que la oferta y la demanda crecen a velocidades parecidas. Un desequilibrio puede ser causado por diferentes tasas de crecimiento de la oferta y la demanda. Si la demanda crece rápidamente y la oferta lo hace lentamente, podemos esperar un desequilibrio que se resolverá cuando la oferta vuelva a alcanzar a la demanda y/o el precio suba lo suficiente para reducir la demanda. En general, un desequilibrio resulta en cambios rápidos de los precios, inversiones para aumentar la oferta. Un desequilibrio también puede ser producido por un “shock” que drásticamente cambie la cantidad ofrecida o demandada, como puede ser la aparición de un producto tecnológicamente superior y más barato.

Existen dos tipos de desequilibrios: a) cuando la oferta es superior a la demanda, en cuyo caso los precios caen y/o la oferta se reduce, y b) cuando la demanda es superior a la oferta, en cuyo caso los precios aumentan y/o la oferta tiende a aumentar.

Otro aspecto a considerar es la velocidad con la que un mercado vuelve al equilibrio después de haber sido sacado de él. Un desequilibrio puede beneficiar a las empresas cuando el precio es alto y no hay suficiente producción para satisfacer la demanda a ese precio. Razones para la persistencia de desequilibrios incluyen la falta de información en los mercados; la existencia de barreras de entrada que restringen la oferta; una serie de “shocks” que continuamente cambien la demanda, etcétera. Una situación de desequilibrio persistente se pudiera dar si, por ejemplo, las empresas no reinvierten lo necesario para crecer a la velocidad que crece la demanda; el riesgo que se corre en este caso es que otras empresas inviertan y acaparen la participación de mercado. Por eso, estas situaciones normalmente no duran mucho, ya que las firmas rivales invierten para tomar ventaja de la oportunidad aumentando la oferta y reduciendo el precio del bien.

En la literatura administrativa se habla del ciclo de vida del producto. En la primera parte del ciclo de vida del producto, la demanda crece más rápido que la oferta. Después de la madurez, la oferta crece más rápido que la demanda, o la oferta se mantiene estable mientras la demanda disminuye.

En la primera fase de los ciclos económicos, la demanda disminuye antes que la oferta lo que resulta en altos inventarios y caídas en precios. En la recuperación, la demanda crece más de prisa que la oferta, absorbiendo los inventarios existentes. Es importante evaluar el impacto que tienen los ciclos de vida de los productos y los ciclos económicos sobre los ingresos de las empresas.

En conclusión, el análisis del equilibrio de los mercados nos lleva a evaluar los siguientes elementos:

1. El tipo de desequilibrio que existe en el mercado: exceso de oferta o exceso de demanda, y los factores que lo generaron. Analizar cambios en precios, cambios en cantidades vendidas y cambios en inventarios.
2. La velocidad a la que el mercado tiende a volver al equilibrio y los factores que la impactan. En su caso, estudiar los determinantes de la persistencia del desequilibrio. Esto incluye factores como el grado de colusión implícita entre los productores, barreras de entrada, fallas en los mercados de capital, proteccionismo de la economía, etcétera.
3. El impacto del ciclo de vida del producto y de los ciclos económicos sobre el desequilibrio y su persistencia.

**Perfección**

Se dice que un mercado es perfecto cuando es fácil; es decir, no tiene un costo de importancia entrar y salir de él, los vendedores son homogéneos y no tienen ventajas competitivas, todos los participantes tienen la misma información y en general, cuando la tasa de rendimiento de los vendedores es igual al costo de capital. La noción de mercados perfectos ha sido presentada a los hombres de negocios en un libro de Porter (1980) en el que se habla de cinco fuerzas que hace a los mercados perfectos: la rivalidad interna en la industria, el poder de los compradores y los proveedores, la amenaza de entrada (que disminuye con la existencia de barreras de entrada) y la amenaza de productos y servicios sustitutos. Es decir, el análisis de Porter consiste en mostrar cómo al aumentar el poder de estos cinco elementos el mercado se hace cada vez más perfecto y por tanto las utilidades se hacen más y más bajas o “normales”; es decir, cercanas al costo de capital. Los mercados perfectos resultan en industrias poco atractivas para entrar o invertir en ellas. A las empresas les conviene participar en mercados suficientemente imperfectos, por ejemplo cuando tienen una ventaja competitiva que pudiera ser sostenible el tiempo suficiente para recuperar la inversión y crear una utilidad superior a la normal, o cuando la empresa puede contribuir a que el mercado se haga más imperfecto con un cambio en tecnología.

En conclusión, para analizar el grado de perfección de un mercado es conveniente:

1. Estimar las utilidades ganadas por las empresas que participan en ese mercado. Determinar si esas utilidades son generadas en el mercado bajo estudio o en un mercado de factores de producción que pudiera ser imperfecto. Evaluar si estas utilidades son superiores al costo de capital de la industria.
2. Determinar si históricamente las utilidades han aumentado o disminuido, para evaluar si el grado de perfección está cambiando y la rapidez con la que lo hace. Estimar el cambio futuro esperado. Cada vez los mercados son más competitivos.
3. Realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter determinado: el poder de proveedores y compradores, la amenaza de sustitutos y nuevos competidores, y el grado de rivalidad de la industria. De acuerdo con la integración de Porter, estos factores determinan las utilidades en el largo plazo en esa industria.

**Eficiencia**

Aunque la noción de eficiencia pudiera incluirse dentro de la noción de perfección, la importancia de la eficiencia es tal que conviene evaluarla como un punto por separado. Decimos que un mercado es eficiente cuando el precio de los bienes tratados en él refleja toda la información que se tiene sobre ellos y en particular, de las expectativas de su precio futuro. Entonces el grado de eficiencia depende de la información disponible y la distribución de esa información. Es decir, la eficiencia de los mercados está reñida con el grado de asimetría de la información. Para que el mercado sea eficiente debe haber análisis de buena calidad de la información disponible, buenos canales de comunicación, pocas mentiras o *bluffs* en el mercado y, en general, la información debe estar ampliamente distribuida para que todos los compradores y vendedores puedan estimar el valor actual de un producto o bien. Desde luego que esa valuación depende en buena parte del valor futuro esperado de dicho bien. Por ejemplo, el valor de un inmueble hoy depende del valor esperado de ese bien raíz en el futuro (más cualquier renta que dicho bien pueda producir durante el período intermedio).

Es importante para la eficiencia que haya buenas escuelas para preparar a los participantes, buenos analistas, y buenos medios de comunicación que difundan los análisis y evaluaciones realizadas. Los elevados sueldos de los analistas son un síntoma de que el mercado carece de eficiencia, ya que el análisis adicional producido por un analista puede todavía agregar valor.

En conclusión:

1. Determinar si los precios del bien siguen un camino aleatorio o si hay claras tendencias en precios. Cuando hay un alto grado de eficiencia los precios se mueven aleatoriamente.
2. Investigar si hay personas que se dedican a especular en los mercados, comprando y vendiendo el bien sin tener otro uso para el mismo. Investigar si estas personas tienen utilidades de importancia. Determinar si existen burbujas especulativas en el mercado que llevan a rápidas alzas en los precios seguidas de derrumbes de los mismos.
3. Determinar si a la empresa le conviene invertir más en análisis y en la preparación de los analistas. Determinar si a la empresa le conviene aumentar o disminuir la eficiencia de los mercados, por ejemplo diseminando más información para evitar la especulación, o aumentando la asimetría de información entre la empresa y los demás participantes.

**Complementación**

Se dice que un mercado es completo cuando es posible comprar y vender el bien bajo cualquier contingencia y momento en el tiempo. La existencia de canales de distribución y la liquidez de los participantes son factores que impactan la complementación. En un mercado completo existen, además de los mercados en el momento o *spot*, mercados de futuros y de opciones del bien o producto. La cuestión de los mercados completos se enfoca en si existen suficientes mercados que permitan a las empresas interesadas intercambiar el bien y así reducir sus riesgos. A pesar de todos los problemas éticos que existieron en la firma Enron, se le reconoce que ayudó a completar mucho los mercados de energía mundiales actuando como un *broker* de energía. La lección para las empresas es que se pueden crear mercados, o ayudarlos a funcionar, fungiendo como *broker* en ciertas situaciones y creando nuevos instrumentos que permitan comerciar con el bien y sus derivados.

La conclusión es:

1. Evaluar si hay suficientes mercados y puntos donde se ofrezca a la venta el producto. Ver la posibilidad de vender el producto en otros lugares, a otras horas, a crédito, en arrendamiento, en trueque, etcétera.
2. Ver si a la empresa le conviene participar haciendo mercado como *broker*, ofreciendo comprar y vender producto en diferentes estaciones y momentos del ciclo económico.
3. Examinar la posibilidad de crear mercados de futuros y opciones del bien. Es decir, de alguna manera vender la opción de comprar el producto en el futuro.

**Preguntas finales**

Para realizar un análisis estratégico de los mercados donde participa la empresa es conveniente preguntarse:

1. ¿Crece la oferta y la demanda a la misma velocidad? ¿Hay forma de disuadir a otros de invertir en aumentar la capacidad instalada? ¿Hay formas de estimular el crecimiento de la demanda? ¿Existen razones que impidan a los mercados volver al equilibrio?
2. ¿Quiénes son mis rivales actuales en el mercado? ¿Existen factores que limitan o hacen costosa la entrada a este mercado? ¿Quiénes podrían entrar? ¿Tenemos alguna ventaja competitiva sobre los rivales? ¿Es sostenible? ¿Por cuánto tiempo?
3. ¿Están de acuerdo los compradores y los vendedores sobre el valor del producto intercambiado? ¿Es el producto más valioso para algunos? ¿Hay segmentos del mercado que piensan que el valor es mucho mayor o menor? ¿Por qué? ¿Tienen todos los participantes la misma información? ¿Llegamos todos a las mismas conclusiones? ¿Saben algo que nosotros no sabemos? ¿Hay forma de acceder, legalmente, a información que otros no tienen? ¿Qué costaría? ¿Nos conviene difundir mejor la información disponible? ¿Conviene “hacer mercado” para darle liquidez a los participantes?
4. ¿Se puede adquirir y acceder al uso del producto fácilmente? ¿Es esto conveniente como estrategia? ¿Se puede comprar el producto a futuro o sólo existen mercados *spot* secuenciales? ¿Se pueden comprar y vender opciones a comprar o a vender un producto en el futuro? ¿Valdría la pena crear estos mercados o ser un intermediario en ellos?

**Referencia**

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.