

PLAN DE ESTUDIOS



Estrategia

Ramón Casadesús-Masanell, editor de la serie

LECTURA + ILUSTRACIONES INTERACTIVAS

Análisis del sector

.....

RAMÓN CASADESÚS-MASANELL
HARVARD BUSINESS SCHOOL

.....

8101 | Publicado el 31 de enero de 2014

Tabla de contenido

1	Introducción	4
2	Lectura imprescindible	7
2.1	El Marco de las cinco fuerzas	7
2.2	La metodología del análisis de las cinco fuerzas	12
2.2.1	La amenaza de los nuevos participantes.....	13
2.2.2	El poder de negociación de los proveedores	17
2.2.3	El poder de negociación de los compradores.....	20
2.2.4	La amenaza de los productos sustitutos.....	22
2.2.5	Rivalidad entre los competidores existentes	24
2.2.6	Ampliación del análisis para abordar la cooperación y los complementos.....	26
2.3	Aplicación del análisis del sector	29
2.3.1	Transformar las amenazas en oportunidades.....	30
2.4	Ejemplo de realización y aplicación del análisis del sector	32
2.4.1	Definir el sector	33
2.4.2	Identificar los actores	36
2.4.3	Analizar la influencia de los actores sobre la rentabilidad.....	38
2.4.4	Probar el análisis.....	41
2.5	Desarrollar una manera de tratar con el entorno del sector	42
2.5.1	Aprovechar el cambio en el sector	46
2.5.2	Aprovechar el análisis del sector para competir a largo plazo	50
2.5.3	Explorar oportunidades para darle forma a la estructura de la industria.....	52
2.6	Críticas y limitaciones	53
2.6.1	¿Analiza adecuadamente el entorno del negocio el Marco de las cinco fuerzas?.....	53
2.6.2	¿Explica el análisis del sector las ventajas competitivas?	54
2.6.3	¿Ayuda el análisis del sector a que las empresas encuentren oportunidades completamente nuevas?	54
2.7	Conclusión: el mundo de los negocios cambia, pero las industrias permanecen	55
3	Lectura complementaria	55
3.1	¿Qué importancia tiene el sector?	55
4	Términos clave	58
5	Como lectura adicional.....	59
6	Notas finales.....	60
7	Índice	62



Ramón-Casadesús-Masanell, profesor de la cátedra Herman C. Krannert de Administración de Empresas de Harvard Business School, desarrolló esta *Lectura fundamental* con la ayuda del escritor R. David Seabrook.

Copyright © 2014 Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados. Si desea solicitar copias o pedir autorización para reproducir los materiales (incluyendo publicaciones en sitios web académicos), llame al número 1-800-545-7685 o visite <http://www.hbsp.harvard.edu>.

1 INTRODUCCIÓN

Para algunas personas, la palabra *industria* o *sector*^a parece pasada de moda, ya que evoca imágenes de chimeneas y fábricas textiles de los relatos de Dickens. Parece estar fuera de lugar en el mundo de Google y de Zynga. Sin embargo, cualquier organización que produzca algo para terceros forma parte de una industria. Google compite en el sector de la publicidad de los motores de búsqueda con Microsoft, Yahoo! Ask, AOL y Baidu. Zynga compite en la industria de los juegos en línea con Tencent Holdings Ltd., Electronic Arts y Activision Blizzard. Greenpeace compite en la industria de la protección del medio ambiente con más de cuarenta organizaciones.¹

Una industria se define como el grupo de empresas que producen productos o servicios que, a criterio de los clientes, satisfacen las mismas necesidades. Apple Inc. compite en la industria de los teléfonos inteligentes, al igual que Samsung.

Cada industria existe en un entorno industrial formado por proveedores, clientes y otras empresas, incluso aquellas que pueden participar en la industria y las que ofrecen productos sustitutos o complementarios. Por ejemplo, las empresas que fabrican pantallas sensibles a múltiples estímulos táctiles y otros componentes de teléfonos inteligentes no se consideran parte de la industria de los teléfonos inteligentes, sino proveedores de dicha industria. Los puntos de venta minorista que venden teléfonos inteligentes a los usuarios finales son los clientes de la industria. Los participantes potenciales son aquellas empresas que pueden estar considerando la idea de entrar en la industria de los teléfonos inteligentes. Entre las empresas que ofrecen un producto sustituto se incluyen los fabricantes de "teléfonos básicos" y tabletas más sencillos, y entre las que ofrecen productos complementarios están los proveedores de redes inalámbricas, cuyo servicio se utiliza con teléfonos inteligentes. En conjunto, nos referiremos a las empresas de la industria y del entorno de la industria como "participantes del mercado".

El análisis del sector nos ayuda a entender de qué modo se distribuyen los beneficios entre los participantes del mercado. La rentabilidad de una empresa depende, en parte, de la intensidad de la competencia que ejercen los rivales en la industria y, en parte, de la influencia de los actores de su entorno. Todos esos

^a En esta lectura, los términos industria y sector tienen las mismas connotaciones y, por tanto, se usan como sinónimos.

participantes del mercado luchan incesantemente para acaparar una parte de los beneficios del sector.^b

El análisis del sector resulta esencial para el desarrollo de estrategias, ya que sirve para que las empresas entiendan cómo influye en los beneficios la estructura de la industria en la que operan. Tal como apuntamos en la lectura introductoria de esta serie del *Plan de estudios*, una estrategia es un conjunto integrado de elecciones que sirven para posicionar a la empresa en su sector para generar altos rendimientos financieros a largo plazo. Los estrategas necesitan realizar un análisis del sector para entender las fuerzas económicas operantes y defender a la empresa de derivas negativas en el sector y en su entorno, mientras crean las oportunidades de beneficio que la industria presenta o se aprovechan de ellas.

El análisis del sector se basa en un principio fundamental de la economía: las personas (en nuestro caso, los participantes en el mercado) responden ante los incentivos. Si se pueden generar beneficios, los participantes del mercado intentarán apropiarse de ellos. Si una organización no tiene un plan para hacer frente a todos los actores que compiten para aumentar su participación en los beneficios, no tiene una estrategia.

Los ejecutivos, emprendedores, proveedores de capital, profesionales de la banca de inversión, analistas financieros, consultores e incluso aquellos que están decidiendo dónde desarrollar su profesión podrán beneficiarse del análisis del sector. Los ejecutivos pueden utilizarlo para llevar a cabo las siguientes acciones:

- Identificar oportunidades a fin de incrementar los beneficios.
- Identificar factores que supongan una amenaza para los beneficios y desarrollar métodos para contrarrestarlos.
- Decidir si la empresa debe entrar en un mercado.
- Decidir si la empresa debe salir de un mercado.
- Posicionar su empresa en condiciones de tener éxito en un sector determinado.
- Evaluar el efecto derivado de un cambio mayor (como posibles desregulaciones, nuevas tecnologías, complementos o cambios demográficos).
- Reconfigurar el entorno de la industria.²

^b Como veremos, las empresas que ofrecen productos complementarios compiten por los beneficios en diversos sectores.

El análisis del sector alude a los negocios, pero también a cualquier situación en la que exista competencia entre varias organizaciones. En el sector de la ayuda humanitaria, los "beneficios" (es decir, los ingresos provenientes de donaciones) se distribuyen en función de la estructura de la industria. Esta distribución se ve afectada por el relativo **poder de negociación de los proveedores**, las agencias de ayuda y sus clientes. Si los clientes fuesen Gobiernos corruptos o milicias con poder, estos actores podrían obtener el valor de la ayuda dirigida a la población con dificultades.

Normalmente se deben seguir seis pasos para analizar un sector y aplicar los resultados del análisis:

- 1 Definir el sector.
- 2 Identificar los actores (los participantes del mercado).
- 3 Analizar la influencia de los actores sobre la rentabilidad.
- 4 Comprobar el análisis.
- 5 Desarrollar un método para hacer frente al entorno del sector.
- 6 Analizar hasta qué punto los factores que influyen en la rentabilidad pueden variar y cómo actuar al respecto.

En esta lectura presentamos el marco utilizado más comúnmente para analizar una industria, el Marco de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter, profesor de la Harvard Business School. Posteriormente, describiremos las aplicaciones del análisis del sector. A continuación, por medio de varios ejemplos extraídos del mundo real, incluyendo uno sobre Walmart, abordaremos los seis pasos enumerados más arriba para mostrar cómo se analiza un sector y cómo se utiliza ese análisis para posicionar una empresa en situación de ventaja estratégica: tanto en la actualidad como de cara al futuro. También consideraremos el Marco de las cinco fuerzas en relación con otras herramientas de desarrollo de estrategias, comentaremos algunas de sus deficiencias y, en la *Lectura complementaria*, responderemos a la pregunta "¿Qué importancia tiene el sector?"

2 LECTURA IMPRESCINDIBLE

2.1 El Marco de las cinco fuerzas^c

En un artículo de *Harvard Business Review*, publicado en 1979 y titulado "How Competitive Forces Shape Strategy", Michael Porter acuñó la expresión "cinco fuerzas" para aludir a los participantes del mercado y su influencia a la hora de determinar quién obtiene los beneficios en una industria³ (consulte la **Figura 1**). Tal como indica Porter, "los directivos tienden a percibir la competencia de forma demasiado limitada". Los competidores directos, los clientes, los proveedores, las empresas que están considerando entrar a la industria, así como los productores de artículos sustitutos compiten por su participación en los márgenes (más adelante, a lo largo de esta lectura, ampliaremos el Marco de las cinco fuerzas para añadir una sexta: los complementos). Los directivos que no tienen en cuenta todos los participantes del mercado ponen su empresa en riesgo.

FIGURA 1 Fuerzas que rigen la competencia de una industria



Fuente: adaptación y reimpresión autorizadas por *Harvard Business Review*. Figura extraída de "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Michael E. Porter, enero de 2008. Copyright © 2008, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

^c En su obra clásica *Estrategia competitiva*, de 1980, Michael Porter aludía a su modelo sobre el análisis del sector como "las cinco fuerzas competitivas básicas que determinan el potencial máximo de beneficio de una industria". Por tanto, al modelo original se le llama habitualmente "el Marco de las cinco fuerzas". A pesar de que en el modelo presentado en esta lectura se ha modificado el original de Porter en el que se describen las cinco fuerzas, seguiremos refiriéndonos a él como "Marco de las cinco fuerzas".

A pesar de que los tipos de gestión vienen y van con el tiempo, el Marco de las cinco fuerzas se ha mantenido vigente; en gran parte, debido a los pilares que ha sentado en el mundo de la economía. Permite que los directivos vayan más allá de los modelos económicos y eviten perderse entre las miles de páginas de los libros de economía. El modelo identifica los factores clave que afectan a la rentabilidad del sector y sirve de ayuda para que los estrategias evalúen su influencia relativa.

El estudio de la rentabilidad de las industrias se conoce como "organización industrial", aunque a veces se le llama "la tradición de Harvard". Los primeros trabajos en este campo hacían hincapié en análisis empíricos, como el análisis de regresión y los casos prácticos. Los resultados pusieron de manifiesto la relación entre los diversos factores estructurales, como el índice de concentración (la medida en que un grupo reducido de empresas domina un sector), las **barreras de entrada**, y los parámetros de desempeño (como la rentabilidad). El trabajo posterior se basaba más en modelos económicos formales; en concreto, en el uso de la teoría del juego. Por desgracia, los modelos son muy sensibles a los supuestos específicos utilizados, por lo que pueden ser difíciles de aplicar.⁴

La gran aportación de Porter fue el hecho de condensar las principales conclusiones de la investigación de la organización industrial en cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad de una industria: la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores, el **poder de negociación de los compradores**, la amenaza de los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. La solidez de cada fuerza depende de las características económicas del sector.^{d, e}

¿Qué influencia ejercen las cinco fuerzas en la rentabilidad? Básicamente, la rentabilidad está influenciada por la disposición a pagar del cliente, por el precio y por el costo. Por ejemplo, los grandes compradores pueden utilizar su poder de negociación para forzar una reducción de los precios en el sector. Además, pueden exigir que los rivales aumenten el valor de los productos que venden, lo cual hace que aumenten sus costos. Del mismo modo, los proveedores más poderosos

^d El Marco de las cinco fuerzas incluye conceptos tanto de análisis microeconómicos clásicos como de la teoría del juego. La amenaza de los productos sustitutos, por ejemplo, proviene de la influencia de este tipo de productos en la elasticidad del precio de acuerdo con la demanda, que afecta a la capacidad de fijar precios. Otra de las conclusiones atribuibles al campo de la microeconomía es que la rivalidad entre competidores existentes es posiblemente mayor cuando los costos fijos son elevados y los costos marginales menores. Cuando el negocio baje su actividad, las empresas estarán preparadas para recortar los precios por debajo del costo total promedio.

^e La teoría de juegos pone de relieve que aquellas empresas que logren crear una reputación de tomar represalias contra nuevas empresas participantes bajando los precios pueden disuadir la entrada en el mercado. El Marco de las cinco fuerzas muestra esa reputación como una "barrera de entrada" que mitiga la intensidad de la fuerza de "la amenaza de entrada". Otro resultado de la teoría de juegos alude a una situación donde los rivales presentan enfoques y "personalidades" distintas, lo que aumenta la rivalidad y reduce la probabilidad de cooperación.

podrán fijar precios más elevados, provocando así el incremento de los costos de la industria y la reducción de sus beneficios.⁵

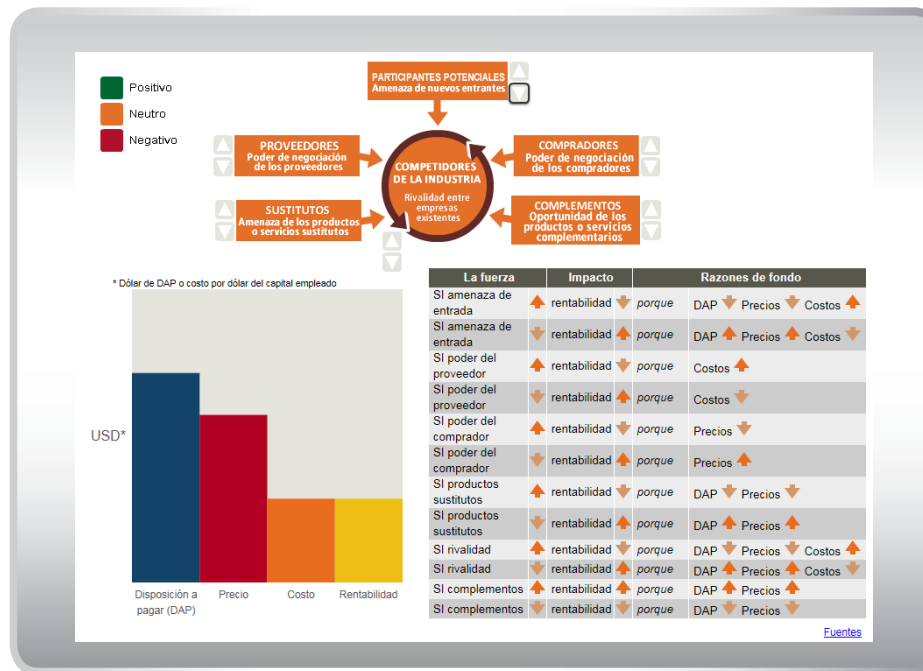
Al utilizar el diagrama interactivo que se incluye a continuación, puede hacer clic en las flechas "Arriba" y "Abajo" para observar cuánto influye cada fuerza en el precio, en el costo y en el beneficio.



ILUSTRACIÓN INTERACTIVA 1 Marco de las fuerzas de Porter



Escanee este código QR, haga clic en la imagen o use este enlace para acceder a la ilustración interactiva:
bit.ly/hbsp2FTilak



Fuentes: adaptación y reimpresión autorizadas por *Harvard Business Review*. Figura extraída de "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Michael E. Porter, enero de 2008. Copyright © 2008, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados. Adaptación y reimpresión autorizadas por Harvard Business School Press. De *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Joan Magretta. Boston, MA: 2012, pág. 41. Copyright© 2012, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

El Marco de las cinco fuerzas es útil por muchas razones. En primer lugar, sirve para explicar por qué la rentabilidad varía según el sector. La **Figura 2A** muestra que, a pesar de que la rentabilidad media de las industrias estadounidenses (en función del retorno de la inversión) fue del 14,3 % entre 1992 y 2006, la rentabilidad del 10 % de industrias más rentables superó el 25 %. Mientras tanto, la rentabilidad del 10 % de industrias menos rentables registró únicamente un 7 %. La **Figura 2B** muestra que sectores como el del corretaje y negociación de valores y el de las bebidas sin alcohol presentaban unos niveles de rentabilidad mucho más elevados que los de los hoteles y las líneas aéreas. ¿Por qué? El Marco de las cinco fuerzas implica que mientras que los sectores menos rentables están sujetos a poderosas fuerzas que ponen difícil a sus participantes obtener

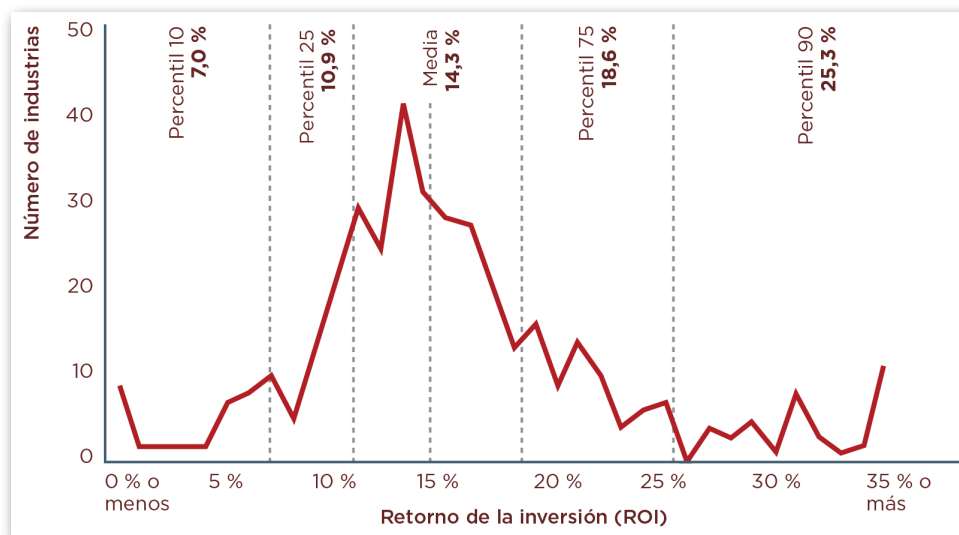
beneficios, esas mismas fuerzas ejercen menos influencia en los sectores más rentables.

La **Ilustración interactiva 2** muestra la forma en que actúan las fuerzas en los sectores seleccionados. Proporciona un punto de vista alternativo de la rentabilidad de la industria que se basa en el beneficio económico, lo cual es un indicador del beneficio que tiene en cuenta todos los costos, incluido el costo de oportunidad del capital empleado en el negocio. Puede hacer clic en las barras verticales, que representan la rentabilidad de algunas de las industrias, para ver una ilustración de la forma en que las cinco fuerzas afectan a la rentabilidad de cada una de ellas.

En la siguiente sección explicamos cómo evaluar la intensidad de las fuerzas. Pero, antes de eso, consulte el inserto "Los peligros de un análisis deficiente del sector: Global Crossing" para entender por qué analizar la industria y su entorno resulta tan importante.

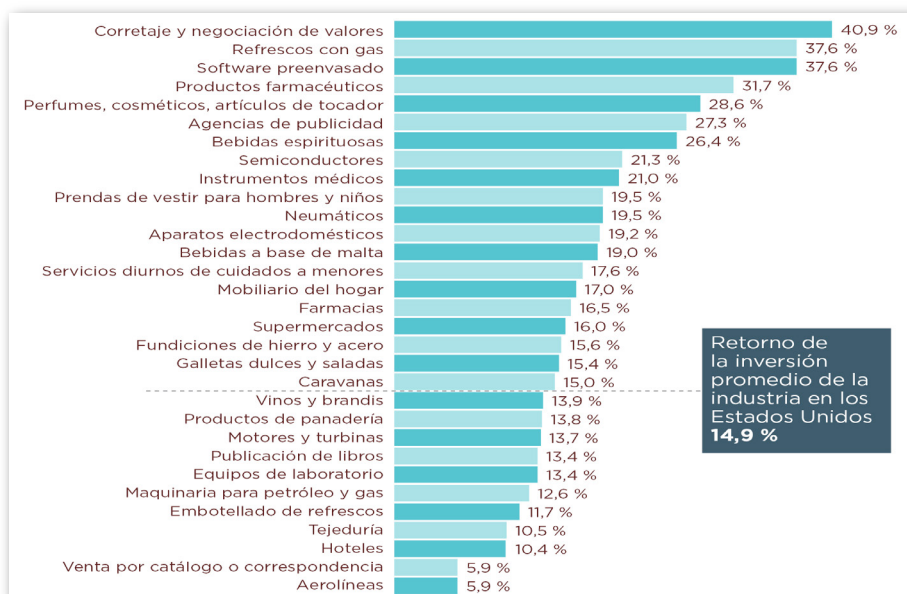
FIGURA 2A

El retorno promedio del capital invertido en industrias estadounidenses, 1992-2006



Fuente: reimpresión autorizada por *Harvard Business Review*. Figura extraída de "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Michael E. Porter, enero de 2008. Copyright © 2008, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

FIGURA 2B Rentabilidad de los sectores estadounidenses seleccionados



Fuente: reimpresión autorizada por Harvard Business Review. Figura extraída de "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Michael E. Porter, enero de 2008. Copyright © 2008, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

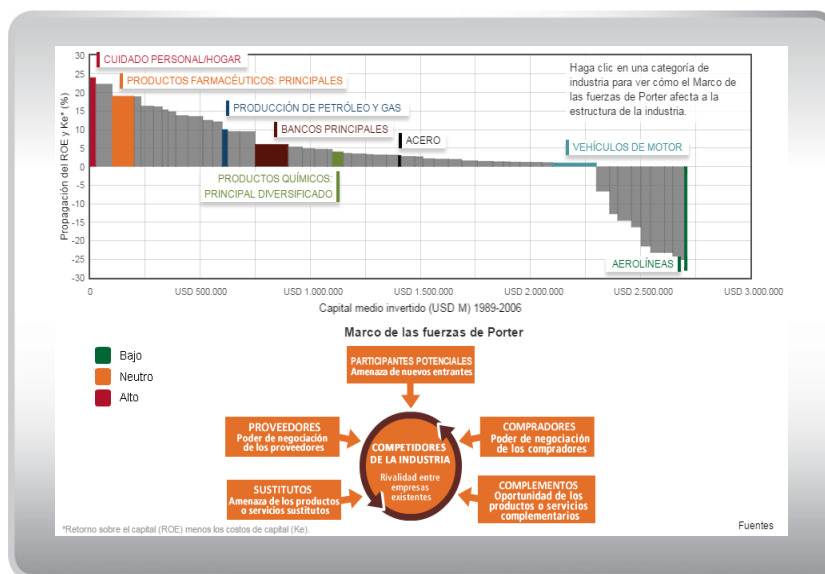


ILUSTRACIÓN INTERACTIVA 2

Vínculo entre el beneficio económico de grupos sectoriales estadounidenses y el Marco de las fuerzas de Porter



Escanee este código QR, haga clic en la imagen o use este enlace para acceder a la ilustración interactiva: bit.ly/hbsp2zGd7io



Fuentes: Ghemawat, Pankaj E., *Strategy and the Business Landscape*, tercera edición, © 2010. Impreso y reproducido electrónicamente con la autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey. Adaptación y reimpresión autorizadas por Harvard Business Review. Figura extraída de "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Michael E. Porter, enero de 2008. Copyright © 2008, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

Peligros de un análisis deficiente del sector: Global Crossing

"Cuando los fundamentos económicos subyacentes de una industria se tambalean, los directivos con talento sabrán reducir la tasa de declive. Sin embargo, con el tiempo, la erosión de los fundamentos superará la habilidad de la gestión".⁶ –Warren Buffet

Para comprobar la importancia que tiene entender el entorno y las características económicas de la industria, evaluemos el caso de Global Crossing, descrito por Richard P. Rumelt en *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why it Matters* (Crown Business, 2011). La empresa fue fundada en 1997 para proporcionar un sistema transatlántico de cables diseñado para transmitir el tráfico telefónico y de datos. Gracias al uso de fibra óptica de banda ancha, la empresa pudo vender recursos a menos de la mitad del precio que sus competidores en aquel momento. Tal como explica Rumelt, "Después de seis meses de operaciones, Global Crossing comenzó a cotizar en bolsa, y el precio resultante de la empresa alcanzó un asombroso valor de USD 19.000 millones. Seis meses después, fue valorada en USD 38.000 millones, más que Ford Motor Company".⁷

Desafortunadamente, la empresa –y sus inversores– no realizaron un análisis básico del entorno del sector. Como Rumelt señala, la tecnología de cable no era de su uso exclusivo y la capacidad de transmitir datos era un producto básico. Esto significaba que los clientes podrían cambiar fácilmente de un proveedor a otro, lo que les situaba en una posición óptima para la negociación. Además, los clientes se mostraban sensibles a los precios. Y aún peor, la amenaza de entrada era alta y otras empresas, animadas por una financiación fácil de obtener, se estaban incorporando al negocio. Con unos costos fijos elevados pero con los costos marginales cercanos a cero (el costo de dirigir una pieza de datos adicional), la situación provocó una feroz competencia en materia de precios dentro del sector. En palabras de Rumelt, "Era difícil imaginar una estructura del sector más desfavorable".

A medida que los nuevos participantes fueron incorporándose al mercado y se incrementó la competencia en el sector, el precio de la capacidad de fibra se derrumbó. Rumelt declaró que "El derrumbe de los precios era algo que podría haber sido previsto por cualquiera que hubiese hecho un análisis de las cinco fuerzas".⁸

Global Crossing se declaró en bancarrota en enero de 2002.⁹

2.2 La metodología del análisis de las cinco fuerzas

En esta sección explicaremos cómo llevar a cabo un análisis de las cinco fuerzas. La mejor manera de utilizar el modelo de Porter es concentrarse no solo en las fuerzas, sino también en los factores económicos subyacentes a estas y en cuánto podrían cambiar. La primera parte de esta descripción se basa en una nota

pedagógica que Porter publicó en 2007.¹⁰ Posteriormente añadiremos un análisis de complementos y luego demostraremos cómo aplicar el análisis.

2.2.1 La amenaza de los nuevos participantes



Fuente: adaptación y reimpresión autorizadas por Harvard Business Review. Figura extraída de "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Michael E. Porter, enero de 2008. Copyright © 2008, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

Cuando el potencial de beneficios de una industria es alto, las empresas tienen un incentivo potente para entrar en ella. Los nuevos participantes aumentan la competencia, reduciendo los precios y la rentabilidad. El impacto que ejercen los participantes potenciales sobre el beneficio depende de la facilidad de entrada en la industria, que a su vez depende de las *barreras de entrada*. Los estrategas deben evaluar el tamaño de las barreras de entrada y cómo pueden cambiar evaluando los siguientes factores:

- **Economías de escala** orientadas a la oferta. Las economías de escala se producen cuando el costo por unidad de una empresa se reduce a medida que se incrementa la cantidad suministrada. Estas economías son el resultado de la capacidad de distribuir los costos fijos entre más unidades, una mayor eficiencia y una escala más extensa. Frente a los participantes menores, proporcionan una **ventaja en materia de costos** a las empresas existentes de gran volumen. Las economías de escala orientadas a la oferta presentan una barrera de entrada, ya que obligan a que los participantes potenciales se incorporen a la industria con una escala suficiente (lo que es arriesgado) o bien a que acepten una desventaja en materia de costos. La empresa de logística DHL se enfrentó a esta barrera cuando intentaba entrar en el mercado estadounidense y competir con las empresas ya existentes UPS y FedEx. La investigación y el desarrollo, la producción, el mercadeo, las ventas y las infraestructuras de TI pueden mostrar economías de escala. Amazon.com pudo desarrollar un negocio sólido de servicios en la nube gracias a una inversión temprana y de gran volumen en infraestructuras de TI (junto con el costo marginal, cercano a cero, que supone la prestación de servicios a cada cliente adicional), lo que le permitió crear importantes economías de escala que complicaron que

otros pudiesen competir con ella. Las economías de experiencia y las economías de alcance también pueden crear barreras de entrada. Las ventas de los proyectos de consultoría de TI muestran economías de alcance. Cuando un equipo de ventas puede vender múltiples artículos al mismo cliente, los participantes existentes de gran tamaño cuentan con una ventaja sobre los nuevos participantes en cuanto a los costos de ventas por proyecto. Naturalmente, la industria presenta un número reducido de competidores consolidados de gran tamaño.

- **Beneficios de escala orientados a la demanda.** Más conocidos como *efectos de red*, los beneficios de escala orientados a la demanda se producen cuando el valor que un comprador obtiene de un producto se incrementa a medida que aumenta el número de personas que lo compran. Un ejemplo clásico es eBay. El valor potencial que presenta para un cliente comprar o vender en eBay depende del número de compradores y vendedores adicionales que lo utilicen. Del mismo modo, Facebook ha resistido la amenaza de Google Plus, dotada de grandes medios económicos, por el hecho de que Facebook cuenta con redes más extensas consolidadas para la mayoría de usuarios, lo que la convierte en una plataforma mucho más atractiva para publicar contenidos que cualquier otro competidor. La existencia de los efectos de red crea una barrera de entrada, ya que los clientes prefieren a empresas existentes de mayor tamaño.
- **Costos de cambio del cliente.** Cuando los clientes deben incurrir en costos para cambiar de proveedor, su incentivo para hacerlo se reduce, lo que puede constituir una barrera de entrada enorme. Los costos del cambio no responden únicamente a razones monetarias, ya que también incluyen el tiempo que se haya necesitado para aprender a utilizar el nuevo producto. Los usuarios de Microsoft Windows, por ejemplo, no solo deben comprar un nuevo *software* si se cambian a otro sistema operativo, sino que están obligados a familiarizarse con el funcionamiento de una nueva interfaz. Las empresas que realizan grandes inversiones en *software* pueden ser reacias al cambio por temor a que el nuevo *software* no funcione como se espera. Los proveedores intentan crear costos de cambio fidelizando a sus clientes. Por ejemplo, los fabricantes de impresoras para computadoras diseñan cartuchos de impresión que solo funcionan en sus máquinas. Por eso, las nuevas tecnologías o las nuevas normas pueden constituir un factor negativo para los costos de cambio. Las aplicaciones basadas en la nube, como Google Drive y Dropbox, son independientes de las plataformas y reducen o eliminan los costos de cambio para sus usuarios.

- *Requisitos de capital.* Un requisito de inversión inicial por valor de USD 1.000 millones presenta una barrera más elevada para los nuevos participantes que otro que exija varios cientos de miles. Por eso hay pocos participantes nuevos en la industria manufacturera de semiconductores, pero muchos en el negocio de los restaurantes. Las inversiones irrecuperables y arriesgadas, como las propias del desarrollo de productos y la publicidad, presentan las barreras más grandes. Las empresas que cuentan con una buena financiación pueden entrar en cualquier industria, siempre que los resultados sean atractivos.
- **Ventajas de estar en la industria, con independencia del tamaño.** Ser el primero puede constituir una ventaja. Las empresas mineras que se aseguran el acceso a depósitos cercanos a la superficie disponen de una ventaja sobre aquellas que entren en la industria con posterioridad, ya que deben cavar más hondo para extraer recursos. Igualmente, los inventores de tecnologías pueden utilizar patentes para disuadir a los participantes potenciales. Las inversiones que producen beneficios acumulativos, como la marca o la experiencia, presentan una barrera para las empresas que están comenzando a competir.
- **Acceso desigual a los canales de distribución o a las redes de proveedores.** Muchas personas pueden hacer una película, pero pocas pueden conseguir que su película sea distribuida en los cines de todo el país. Los canales de distribución con capacidad limitada presentan una barrera de entrada, ya que los nuevos participantes deben desplazar a los existentes, que cuentan con acuerdos contractuales u otras formas de acceso preferente.
- *Política pública restrictiva.* Los Gobiernos pueden limitar o prohibir la incorporación de nuevos participantes. Los requisitos de licencia restringen la entrada de nuevos minoristas de bebidas alcohólicas. Por su parte, las patentes constituirán un tipo de barrera jurídica para los imitadores. Las barreras contra la inversión extranjera pueden proteger a los negocios locales. Los reglamentos cuyo cumplimiento supone un alto costo también pueden disuadir a los nuevos participantes. La influencia de los Gobiernos en la entrada al mercado supone un incentivo para que tanto las empresas ya existentes como los participantes potenciales contraten a *lobbies* –grupos de presión– para influir en sus decisiones.
- **Altas barreras de salida.** Cuando es fácil salir de un sector, las empresas están más dispuestas a entrar. Los sectores que requieren inversiones de baja liquidez o compromisos mediante contratos a largo plazo hacen que la salida sea más complicada y, por tanto, reducen el

interés por entrar. Por ejemplo, los pasivos por costos de pensiones de algunos sectores que exigen la participación de un alto número de empleados hacen que salir resulte caro.

Las barreras de entrada descritas anteriormente son, principalmente, *exógenas* a la industria; es decir, que se deben a sus características económicas. Otras son barreras *endógenas*, esto es, creadas por los participantes de la industria para disuadir a potenciales participantes. Los estrategas también deben considerar este aspecto de la "teoría del juego" relacionada con la entrada en el mercado; es decir, deben considerar en qué medida la decisión de un nuevo participante puede verse influida por la respuesta anticipada de las empresas ya existentes de la industria.

Los nuevos participantes pueden encontrarse barreras de entrada adicionales si concurren algunas de las siguientes circunstancias:

- Las empresas existentes tienen la reputación de responder con contundencia ante los nuevos participantes.
- Las empresas existentes cuentan con recursos sustanciales para contraatacar.
- Las empresas existentes pueden bajar sus precios para mantener su participación de mercado o debido a un exceso de capacidad.
- El crecimiento de la industria es lento, así que los recién llegados deben apropiarse de parte de la participación de mercado de las empresas ya existentes.

Las empresas establecidas que cuentan con recursos sustanciales pueden contraatacar ofreciendo grandes descuentos o lanzando costosas campañas publicitarias. Los participantes potenciales deben evaluar la probabilidad de provocar una respuesta fuerte y desarrollar un plan para hacerle frente.

No es raro que las industrias muestren múltiples barreras de entrada (consulte la **Tabla 1**). Por ejemplo, eBay mantiene un monopolio eficaz en su sector no solo mediante los efectos de red, sino también a través de economías de escala y requisitos de capital. Un nuevo participante también podría necesitar una aportación sustancial de capital para constituir una marca que compitiera con eBay.

TABLA 1 Factores que influyen en la amenaza de nuevos participantes en una industria

Barreras de entrada	Ejemplo/razonamiento
Economías de escala orientadas a la oferta, alcance o experiencia.	FedEx, debido a su gran escala, tiene un costo menor por paquete que un nuevo participante potencial.
Beneficios de escala orientados a la demanda.	eBay es más atractiva para los compradores que otros competidores más pequeños debido a su gran número de vendedores (y por ello los vendedores también se benefician de que haya más compradores).
Costos del cambio del cliente.	Los usuarios de Microsoft Windows que deseen cambiar a otro sistema operativo deberían comprar un nuevo software y aprender a utilizar un nuevo sistema operativo.
Costos de capital.	La exigencia de un compromiso grande de capital puede disuadir a los nuevos participantes.
Ventajas de estar en la industria.	Las empresas mineras ya existentes pueden haberse asegurado las mejores reservas.
Acceso desigual a los canales de distribución.	Los productores de cine que cuenten con una trayectoria profesional y con unas relaciones consolidadas disponen de una ventaja en cuanto a la distribución de sus películas en las salas de cine.
Política pública restrictiva.	Las patentes pueden servir como método para disuadir a los imitadores de que entren en el mercado.
Altas barreras de salida.	Unos costos de indemnización laboral elevados pueden disuadir a los nuevos participantes de que entren en el mercado.
Previsión de una respuesta contundente por parte de las empresas existentes.	La amenaza de rebajas de precios o de campañas publicitarias caras por parte de las empresas ya existentes y con una alta solvencia puede constituir, asimismo, un factor que disuada a los potenciales participantes.
Crecimiento lento de la industria.	Los recién llegados deben apropiarse de parte de la participación de mercado de las empresas ya existentes.

2.2.2 El poder de negociación de los proveedores



Fuente: adaptación y reimpresión autorizadas por Harvard Business Review. Figura extraída de "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Michael E. Porter, enero de 2008. Copyright © 2008, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

Cada transacción supone un tira y afloja entre el vendedor y el comprador. Cuanto más poder consiga una de las partes, mayor será la proporción de margen disponible que obtendrá. Los proveedores con poder pueden incrementar los precios y trasladar los costos a los participantes de la industria.

Aunque nos centremos principalmente en el poder de negociación de los proveedores, la sensibilidad al precio es otra fuente de poder para ellos. Existe una diferencia sutil, pero importante. El poder de negociación influye en el precio, mientras que la sensibilidad al precio influye en la cantidad. Los proveedores que carecen de la capacidad directa para influir en el precio pueden, sin embargo, ser tan sensibles al precio de mercado que reduzcan sustancialmente el volumen que están dispuestos a suministrar.

Entre los factores que afectan al poder de negociación de los proveedores se incluyen los siguientes:

- *Concentración de proveedores.* Cuando los proveedores están más concentrados que la industria a la que venden sus productos, tienen poder sobre el mercado y pueden asegurarse una parte mayor del margen de una transacción. Así por ejemplo, el sector de los fabricantes de computadoras tiene proveedores con poder (Microsoft e Intel), pero está fragmentado y ofrece productos muy poco diferenciados entre sí. Por lo tanto, los márgenes que obtiene son reducidos, mientras que los de los proveedores Microsoft e Intel son relativamente altos.
- *Costos del cambio de industria.* Un proveedor establecido ocupa una posición de poder si a sus clientes les resulta costoso cambiar a otro proveedor de la competencia. Por ejemplo, los clientes que crean documentos en Adobe Photoshop se enfrentarán a costos significativos en términos de tiempo y esfuerzo si cambian sus bibliotecas de documentos a otro proveedor de *software*.
- *Productos diferenciados.* Un producto diferenciado crea poder de mercado. Si, por ejemplo, una marca específica de calzados es percibida como más deseable, un minorista que ofrezca sus productos a un mercado adolescente preocupado por el estilo deberá pagar el precio del producto y tenerlo disponible.
- *Los productos del proveedor tienen pocos o ningún sustituto.* Determinados productos farmacéuticos protegidos por patentes ofrecen beneficios médicos únicos. Así, sus fabricantes disponen de mucho poder en las negociaciones con los proveedores de servicios de salud.
- **Amenaza creíble de la integración hacia adelante.** Aquellos fabricantes de refrescos que vean que las embotelladoras están obteniendo grandes beneficios pueden percibir en ello un incentivo para embotellar sus propias bebidas. Esta es una forma especial de "amenaza de nueva entrada" que incrementa el poder de negociación del proveedor.

- *Poca dependencia de la industria.* Los fabricantes de motores de avión no pueden fijar sus precios tan altos que hagan que las empresas constructoras de aviones y las aerolíneas se vean obligadas a salir del mercado. Esta dependencia mutua limita el poder de los proveedores. Sin embargo, cuando un proveedor vende a muchas industrias y no depende demasiado de una en concreto, se encuentra en una posición de negociación poderosa y tiene menos necesidad de moderar las demandas de precios.

Cuando una pequeña reducción de precios ejerce un gran impacto en la cantidad que el proveedor está dispuesto a suministrar, los clientes tienen menor margen de negociación (consulte la **Tabla 2**). El petróleo en crudo es un ejemplo de esto: los proveedores pueden proporcionar grandes cantidades al precio de mercado internacional, pero una cantidad nula a precios con descuentos. Los proveedores de mano de obra especializada, como los jugadores de fútbol de élite, también son sensibles al precio. Parece que muchos clubes de fútbol temen no poder regatear los salarios de los jugadores sin provocar que estos abandonen los clubes, lo que afectaría gravemente el éxito del equipo.¹¹

TABLA 2 Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores

Factor	Ejemplo/razonamiento
Los proveedores están más concentrados que sus rivales del sector.	Microsoft e Intel tienen poder de negociación debido a sus participaciones de mercado dominantes y a la fragmentación de sus clientes fabricantes de computadoras.
Los participantes del sector se enfrentan a los costos del cambio.	Un proveedor tiene más poder de negociación si resulta difícil que los accionistas se cambien a proveedores de la competencia.
Los proveedores ofrecen productos diferenciados.	Si los clientes creen que los productos de los proveedores difieren entre sí significativamente, se reduce la competencia y los precios tienden a incrementarse.
Pocos sustitutos para los productos del proveedor.	Los proveedores de productos farmacéuticos patentados que ofrecen beneficios únicos disponen de un gran poder de negociación.
Amenaza creíble de la integración hacia delante.	Los proveedores que puedan suponer una amenaza creíble de competir con sus clientes disponen de más poder de negociación que aquellos que no puedan.
Los proveedores no dependen mucho del sector.	Los proveedores que no dependen del sector tienen menos necesidad de moderar las demandas de precios.

2.2.3 El poder de negociación de los compradores



Fuente: adaptación y reimpresión autorizadas por *Harvard Business Review*. Figura extraída de "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Michael E. Porter, enero de 2008. Copyright © 2008, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

El poder de los compradores es el reflejo del poder de los proveedores. Entre los factores que influyen en el poder de negociación de los clientes están los siguientes:

- **Concentración de clientes (poder monopsónico).** Cuando los clientes están más concentrados que la industria a la que compran, o compran en volúmenes grandes en comparación con el tamaño de un proveedor, se puede decir que tienen poder "monopsónico". El almacén mayorista Costco, por ejemplo, almacena a menudo únicamente una marca de cada categoría de productos. Eso permite maximizar el volumen de las compras e incrementar el poder de negociación de Costco con los proveedores.
- *Bajos costos del cambio de los clientes.* Si los costos de cambio son bajos, los clientes pueden descartar fácilmente un proveedor en favor de otro. Los clientes de aerolíneas son poderosos, ya que tratan los vuelos como productos no diferenciados. Las aerolíneas intentan elevar los costos del cambio a través de programas de fidelización.
- *Productos de la industria no diferenciados.* Los minoristas de alimentos cuentan con más poder de negociación con los proveedores de productos frescos que con los de productos de marca. Muchos consumidores no perciben diferencias importantes entre los diversos proveedores de manzanas, naranjas y huevos, por ejemplo, lo que proporciona más poder de negociación a los minoristas frente a estos proveedores. Algunas empresas, sin embargo, han realizado importantes inversiones en creación de marca para sus productos. En Estados Unidos, los huevos Eggland Best alcanzan precios elevados tanto para los clientes como para los minoristas.
- *Amenaza creíble de la integración hacia atrás.* Muchas cadenas de supermercados y farmacias ofrecen "marcas blancas" (propias) que compiten con sus proveedores de productos de marca. Esta amenaza

de integración hacia atrás incrementa el poder de negociación de los establecimientos frente a los proveedores.

Los factores que afectan a la sensibilidad de los clientes respecto a los precios incluyen:

- *Concentración de compras.* Los clientes serán más sensibles al precio cuando formalicen compras que representan una parte significativa de sus gastos totales. Los fabricantes de acero son más sensibles al precio del hierro que al precio de las computadoras que utilizan sus empleados en las oficinas.
- *La presión financiera de los clientes.* Los clientes que obtienen beneficios reducidos o que tienen dificultades financieras por otros motivos serán sensibles a los precios. Los Gobiernos locales se enfrentan al escrutinio público de sus gastos y normalmente pagan precios menores que Wall Street por profesionales con competencias similares.
- *El impacto de la industria en la calidad del producto.* Un constructor será relativamente más sensible al precio de los materiales de construcción que los clientes no puedan ver que al precio de los materiales utilizados, por ejemplo, en la fachada de un edificio.

Para los consumidores, los canales que utilizan para adquirir productos de una industria pueden tener una influencia significativa en lo que compran. Para las empresas que venden a través de canales de distribución, los estrategas deben tener en cuenta no solo su poder de negociación con los distribuidores, sino también el del distribuidor con los consumidores. Los beneficios se comparten entre el participante del sector, el distribuidor y el consumidor final, en función del poder relativo que tiene cada uno de ellos (consulte la **Tabla 3**).

TABLA 3 Factores que afectan al poder de negociación de los compradores

Factor	Ejemplo/razonamiento
Los clientes están más concentrados que la industria en la que compran.	Los minoristas como Walmart están más concentrados que sus proveedores y, por ello, cuentan con un poder de negociación significativo.
Los clientes afrontan pocos costos de cambio.	Los clientes de aerolíneas disponen de un importante poder de negociación porque tienen bajos costos de cambio.
Los productos de la industria no están diferenciados.	Si los clientes creen que los productos de los proveedores no están diferenciados significativamente, disponen de un mayor poder de fijación de precios.
Amenaza creíble de integración hacia atrás.	Los clientes que puedan amenazar de forma creíble con fabricar sus propios insumos dispondrán de mayor poder de negociación que los que no puedan.
Las compras en la industria representan una parte significativa de su costo.	Los clientes serán más sensibles al precio de los productos que tengan un impacto más profundo en su resultado final.
Los clientes generan menores beneficios.	Los costos de producción presentan un impacto proporcionalmente mayor en los beneficios de los clientes con baja rentabilidad que en aquellos de alta rentabilidad.
La calidad del cliente no se ve sustancialmente afectada por la industria.	Cuando la calidad no resulta afectada, el cliente no tiene ningún estímulo para aceptar un producto de mayor precio y calidad.

2.2.4 La amenaza de los productos sustitutos



Fuente: adaptación y reimpresión autorizadas por Harvard Business Review. Figura extraída de "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Michael E. Porter, enero de 2008. Copyright © 2008, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

Los **productos sustitutos** compiten por los márgenes de la industria, pero desde fuera de la industria. Las videoconferencias compiten con los viajes aéreos en primera clase por los beneficios. Las descargas digitales compiten con los DVD. Los minoristas en línea compiten por los mismos beneficios que los establecimientos físicos. Los motores de búsqueda compiten con las guías telefónicas por los beneficios publicitarios.

El concepto de "producto sustituto" es una cuestión que indica cómo la economía define las industrias. Aunque uno podría sostener que tanto los motores de búsqueda como las guías telefónicas son parte de la "industria de la información", los economistas clasifican las industrias, principalmente, en función de la tecnología que utilizan. Tanto los automóviles como los aviones ofrecen servicios de transporte, pero, dado que utilizan tecnologías distintas, se sitúan en

clasificaciones de industria distintas. Este esquema presenta la ventaja de "comparar manzanas con manzanas", pero no tiene en cuenta la realidad de que automóviles y aviones son, en cierto modo, competidores. Para abordar este asunto, los economistas crearon el concepto de "productos sustitutos".

Un producto es sustituto de otro si el aumento de precios de uno incrementa la cantidad demandada del otro. Por ejemplo, si una subida del 5 % en el precio de las comidas de los restaurantes provoca un aumento de 10 % en las comidas cocinadas en su casa, la cocina casera representa una amenaza significativa de sustitución para el sector de la restauración. El viaje en automóvil es sustituto de los viajes en avión, ya que un incremento del precio de estos últimos podría generar perfectamente un incremento en la cantidad de personas que estén dispuestas a conducir. Incluso los productos muy distintos pueden ser sustitutos. Para alguien que vaya a comprar un regalo, una camisa puede ser el sustituto de un libro.

Casi todos los productos tienen su sustituto. Para el propietario de una casa, arreglar un grifo que gotea será el sustituto de contratar a un plomero. Cuanto más costoso sea el plomero, más probable será que el propietario trate de reparar el grifo por sí mismo. Incluso no hacer nada actuaría como sustituto, ya que el propietario de la casa puede optar por ignorar el goteo.

Una manera de analizar la amenaza de los productos sustitutos es considerar la perspectiva del cliente. Para un vendedor, la ventaja que supone visitar a un cliente potencial en persona puede permitirle ganar un negocio de USD 1 millón. Por otro lado, utilizar una videoconferencia podría provocar que se perdiera un negocio en beneficio de un competidor que, al optar por volar para asistir a una reunión con el cliente, estableciese una relación más adecuada con él. En tal caso, el beneficio esperado de visitar en persona servirá para rentabilizar el costo del vuelo. Por lo tanto, si bien una videoconferencia puede no representar una amenaza sustancial para el viaje en avión en relación con reuniones iniciales de ventas, una vez que el vendedor haya consolidado una relación con el cliente, una videoconferencia puede proporcionar el mismo nivel de atención al cliente a un costo mucho menor. En este caso, la videoconferencia amenaza con sustituir el viaje en avión.

Las amenazas más significativas provienen de sustitutos que ofrecen las mismas ventajas a menor costo. El correo electrónico es un sustituto importante del "correo postal", ya que ofrece casi la misma información que el correo físico, pero se entrega mucho más rápido y casi sin costo. Los estrategas deben ser creativos a la hora de reflexionar sobre los productos sustitutos y deben prestar especial atención a aquellos cuya relación desempeño-precio mejore con rapidez (consulte la **Tabla 4**).

TABLA 4 Factores que influyen en la amenaza de los productos sustitutos

Factor	Ejemplo/razonamiento
"Proximidad" del producto sustituto.	Cuanto más cerca esté el sustituto, más fácil será cambiarse a él.
Relación desempeño-precio del producto sustituto.	Un producto sustituto que ofrece un desempeño ligeramente menor a un precio mucho menor supone una amenaza más significativa que aquel que ofrezca un desempeño ligeramente menor y una escasa reducción del precio.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes



Fuente: adaptación y reimpresión autorizadas por *Harvard Business Review*. Figura extraída de "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Michael E. Porter, enero de 2008. Copyright © 2008, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

La última de las cinco fuerzas parece la más obvia. La rivalidad entre competidores supone una amenaza para los beneficios de todas las empresas, aunque las industrias puedan diferir en cuanto a la intensidad y el foco de su rivalidad. La competencia en dimensiones distintas al precio (características del producto, servicios de apoyo, plazo de entrega e imagen de marca, por ejemplo) presenta menos posibilidades de perjudicar la rentabilidad, ya que mejora el valor para el cliente y puede soportar precios más elevados. Los agentes inmobiliarios de Estados Unidos, por ejemplo, compiten en materia de servicios más que en relación con los precios. Los participantes de este sector que ofrezcan un servicio excelente podrán mantener buenos márgenes incluso ante competidores que cuenten con productos prácticamente no diferenciados.

La competencia en cuanto al precio es la mayor amenaza para los beneficios (consulte la **Tabla 5**). Los siguientes factores contribuyen a incrementar la competencia relativa a los precios:

- *Productos no diferenciados y costos del cambio reducidos.* Los minoristas de gasolina y las aerolíneas suelen mostrar una competencia significativa en materia de precios debido a la escasa diferenciación y a unos costos de cambio reducidos. Los agentes inmobiliarios tratan de reducir la competencia en materia de precios creando costos de cambio en forma de contratos de plazo fijo.

- *Costos fijos elevados y costos marginales reducidos.* Los fabricantes que presentan costos fijos elevados tienen un incentivo para recortar los precios por debajo de los costos promedio a fin de generar determinados ingresos que les permitan hacer frente a dichos costos fijos. Por ese motivo, la industria de fabricación de memorias semiconductoras se caracteriza por el efecto de los periodos de intensa competencia de precios.
- *Necesidad de contar con la capacidad de expandirse en grandes proporciones.* La industria del gas natural se expande y se contrae en grandes proporciones. Estos cambios drásticos en el suministro de la industria provocan volatilidad en los precios.
- *Caducidad.* Los fabricantes de productos perecederos tienen un notable incentivo para recortar los precios a fin de vender sus productos mientras todavía tienen valor. Las aerolíneas recortan los precios de las plazas cuando se encuentran con inventario no vendido cerca de la hora de salida.

Los siguientes factores contribuyen a crear una intensa competencia en la industria:

- Muchos competidores con tamaño y poder muy similares. La empresa dominante en un sector a menudo actúa como líder de precios, fijando un precio del que las empresas menores tendrán poco interés en desviarse. Los sectores con pocos competidores grandes pueden evolucionar hacia unas prácticas de fijación de precios oligopolistas, donde la colusión tácita puede mantener los precios en niveles elevados. Sin embargo, cuando hay muchos competidores de tamaño y poder más o menos iguales, los rivales no pueden resistir la tentación de robarse clientes entre sí. Por ejemplo, las empresas de televisión por satélite ofrecen estímulos significativos a los nuevos clientes.
- Crecimiento lento de la industria. Cuando el "pastel" de la industria no crece, los competidores solo pueden crecer asegurándose una porción mayor. Eso genera una intensa competencia.
- Altas barreras de salida. Cuando es sencillo salir de una industria, la existencia de precios bajos provoca la salida de los proveedores menos rentables y el incremento de los precios del sector. Sin embargo, cuando salir resulta costoso, se mantiene un exceso de suministro y persiste la presión en cuanto a la fijación de precios.
- Diversidad en los enfoques de los rivales. En el mercado de las tabletas digitales, Amazon.com sigue una estrategia de precios bajos para Kindle a fin de asegurarse la distribución de su contenido digital. Apple

y Samsung, por su parte, buscan márgenes más altos para el *hardware*. La falta de un modelo común para generar beneficios reduce las probabilidades de colusión tácita y crea un entorno de competencia más intensa de lo que sería realmente si todas las firmas adoptasen el mismo enfoque.

TABLA 5 Factores que afectan a la rivalidad entre competidores

Factor	Ejemplo/razonamiento
Falta de diferenciación de los productos.	Si los productos no son muy diferentes, los rivales deben competir en cuanto al precio.
Los costos fijos son elevados y los costos marginales son reducidos.	Los rivales tienen un incentivo para fijar el precio por debajo del costo promedio.
La capacidad debe expandirse en grandes proporciones.	Los propietarios con capacidad no utilizada tienen incentivos para recortar precios.
El producto es perecedero.	Los rivales cuentan con un incentivo para recortar el precio a medida que el producto se aproxima al final de su vida comercial.
Los competidores son numerosos y similares en tamaño.	Que exista un alto número de competidores de características similares reduce el potencial de colusión tácita.
El crecimiento de la industria es lento.	Los rivales deben obtener participación de mercado de otros para crecer.
Las barreras de salida son altas.	Si las barreras de salida son altas, se suele reducir lentamente la sobrecapacidad de la industria, que posteriormente genera competencia de precios.
Los rivales utilizan diversos enfoques.	Los diversos enfoques reducen el potencial de colusión.

2.2.6 Ampliación del análisis para abordar la cooperación y los complementos



Fuente: adaptación y reimpresión autorizadas por *Harvard Business Review*. Figura extraída de "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Michael E. Porter, enero de 2008. Copyright © 2008, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

El Marco de las cinco fuerzas gira en torno a la competencia. Los competidores existentes, los participantes potenciales, los proveedores, los clientes y los productos sustitutos compiten para llevarse una porción mayor del pastel, aunque en ocasiones un negocio *cooperará* con los clientes u otros negocios para

impulsar el crecimiento del mercado. En lugar de competir por una porción más grande del pastel, trabajan juntos para hacer que el pastel sea mayor.

Los *complementos* o productos que se consumen generalmente juntos, como las computadoras y el *software* del sistema operativo, suponen un incentivo para colaborar. Los nuevos procesadores de Intel permiten que Microsoft desarrolle nuevas características atractivas para Windows, lo que genera demanda para actualizaciones del *software* de Windows, y la demanda del *software* de Windows actualizado genera a su vez demanda para los últimos procesadores de Intel.

Si bien un pastel de beneficios más grande puede resultar ventajoso para todos, los participantes de mercado aún competirán por la porción mayor. Tal como afirman Adam Brandenburger y Barry Nalebuff en su libro *Co-opetition*, "El negocio está en cooperar cuando se trata de agrandar el pastel y en competir cuando se trata de dividirlo".¹² Los autores adoptaron el término "coopetencia" para describir esta combinación de cooperación y competencia.

Los productos complementarios pueden tener una influencia tan decisiva en un sector que pueden ser considerados una "sexta fuerza". Piense en su impacto en la industria de los navegadores web. Netscape, el productor del primer navegador web utilizado de forma generalizada, comenzó a cobrar a sus usuarios por su *software*.¹³ Microsoft se dio cuenta rápidamente de que un navegador es un complemento esencial para aplicaciones web y que puede competir con el *software* de aplicaciones de computadoras. Para proteger su poder en el sector, Microsoft desarrolló Internet Explorer, que distribuyó de forma gratuita. Más recientemente, Google reconoció que el navegador es un complemento esencial de los servicios de búsqueda en línea y desarrolló Google Chrome. Los **bienes complementarios** promovieron una competencia intensa en la industria de los navegadores y no dejaron ni las migajas del pastel para sus creadores.

Los complementos están en todas partes. La financiación de automóviles, los seguros para automóviles y los propios automóviles son bienes complementarios. Los fabricantes de automóviles tienen un estímulo para proporcionar financiación para la adquisición de vehículos. Las tabletas como la iPad, de Apple, la Galaxy Note, de Samsung, y la Surface, de Microsoft, necesitan aplicaciones para tener éxito. Así, estas empresas y sus socios realizan importantes inversiones en interfaces de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés), tutoriales en línea y conferencias de desarrolladores a fin de promover el desarrollo de aplicaciones para sus plataformas.

Aunque a menudo resulta útil pensar que los complementos son la sexta fuerza, es importante recordar que pueden influir en las otras cinco fuerzas. Por ejemplo, el sistema operativo Android de Google, que es un complemento de las industrias

de teléfonos inteligentes y tabletas, incrementaron la *amenaza de nuevos participantes* en esas industrias al disminuir las barreras de entrada.

Los estrategias no pueden permitirse el lujo de ignorar la influencia que ejercen los complementos en el entorno de la industria. Sin embargo, los complementos tienen más poder en unas industrias que en otras. Pankaj Ghemawat enumera los factores que influyen en los complementos (consulte la **Tabla 6**):¹⁴

- *Concentración de productos complementarios.* El dominio de Google de la industria de las búsquedas en línea le ayudó a la hora de disponer de poder para introducir con éxito Google Chrome. Conseguir un navegador de uso generalizado habría sido mucho más complicado en un entorno en el que tres o cuatro motores de búsqueda dominantes intentasen promover sus propios navegadores.
- *Costos del cambio relativos.* Si es más sencillo para los usuarios cambiar de un competidor a otro que de un complemento a otro, se podría decir que los complementos tienen un poder significativo. Por ejemplo, si cambiar de aplicación de *software* resulta más complicado que cambiar de proveedor de servicios de Internet, se podría considerar que el proveedor de *software* es un actor más poderoso.
- *Facilidad de disociación.* Dado que es difícil para los usuarios de Apple disociar música descargada de iTunes, Apple tiene una influencia significativa en el sector minorista musical. Los usuarios del MP3 estándar tienen más facilidad para cambiar de reproductores de música y proveedores de *hardware*.
- *Influencia sobre la demanda.* Los proveedores tales como la Premier League del Reino Unido tienen una influencia significativa sobre la demanda de canales de televisión por cable.
- **Amenazas asimétricas.** Es más probable que un fabricante de automóviles entre en el negocio de las baterías que un fabricante de baterías comience a vender automóviles. Eso le proporciona al fabricante de automóviles más poder en la industria de las baterías.
- *Índice de crecimiento de la oportunidad de beneficios.* Una oportunidad de beneficios de rápido crecimiento es probable que reduzca la influencia de los complementos en la industria.

TABLA 6 Factores que afectan a los complementos

Factor	Ejemplo/razonamiento
Los complementos están concentrados.	Un complemento dominante puede ejercer más influencia en una industria que muchos complementos más pequeños que compitan entre sí.
Costos del cambio relativos.	Si fuese más fácil para los usuarios cambiar de un competidor a otro que de un complemento a otro, los complementos tendrían un poder significativo.
Facilidad de disociación.	Si resultase complicado disociar un producto y su complemento, el complemento tendría más influencia sobre los clientes del producto.
Influencia sobre la demanda.	Los proveedores de contenidos como la Premier League del Reino Unido tienen una influencia significativa sobre la demanda de productos complementarios, como los canales de televisión por cable.
Amenazas asimétricas.	Un complemento que puede entrar con facilidad en la industria del fabricante del producto tiene más poder que uno que no puede.
Tasa de crecimiento de la oportunidad de beneficios.	Es más probable que los sectores con un bajo crecimiento de sus beneficios estén más influidos por los complementos, ya que existen menos alternativas para impulsar la generación de beneficios.

2.3 Aplicación del análisis del sector

La aplicación principal del análisis del sector o análisis sectorial supone un método para obtener beneficios en el entorno de la industria. Hay dos formas de llevar esto a cabo. La primera consiste en encontrar o crear un entorno que resulte atractivo. La segunda se centra en crear una **ventaja competitiva** que permita que la empresa sea más rentable que sus competidores, *a pesar* del entorno. Estos dos enfoques no son mutuamente excluyentes. Incluso las empresas que cuentan con una ventaja competitiva deben centrarse en las oportunidades más rentables que les ofrece su entorno.

El posicionamiento es el proceso mediante el cual una empresa establece una posición única en un segmento de mercado en relación con las empresas competidoras. Las empresas también pueden intentar *crear* un entorno atractivo aprovechando el cambio de la industria, explorando nuevas estrategias para competir con el paso del tiempo y modelando las fuerzas para que les proporcionen ventaja.

La idea que explica el posicionamiento es que las empresas deberían encontrar segmentos de mercado, o "posiciones", desde las que puedan repeler las amenazas provenientes de otros actores de la industria y sacar provecho de sus oportunidades. Tal como señala Porter, "La estrategia puede ser percibida como una forma de crear defensas contra las fuerzas competitivas o como un método para encontrar una posición en una industria en la que las fuerzas sean más débiles".¹⁵

Harley Davidson, por ejemplo, opta por no competir en el segmento de gran volumen y precios bajos de la industria de las motocicletas. Al centrarse en el segmento de los productos de alta gama fabricados a la medida, la empresa reduce el reto de las economías de escala de fabricantes de alto volumen. La diferenciación del producto y el desarrollo de una marca potente reducen la rivalidad de los competidores, y una comunidad de propietarios cohesionada crea costos de cambio para aquellos que consideren otras alternativas.

Cuando se empiezan a considerar las opciones en respuesta al análisis del sector, es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Se puede ganar mucho dinero en un sector difícil. Empresas como Ryanair, The Economist Group y Apple pueden hacerlo. La clave reside en encontrar una manera de enfrentarse a las cinco fuerzas de manera eficaz.
- Existen distintas formas de reaccionar ante las fuerzas competitivas. Un estrategia puede ser capaz de identificar una posición rentable que no esté aún ocupada.
- Es posible beneficiarse al descubrir cambios en la estructura de la industria antes de que lo hagan otros.
- Se puede influir en la estructura de la industria.
- Los innovadores pueden utilizar sus conocimientos sobre la medida en que la tecnología afecta a las fuerzas competitivas para diseñar una estrategia que proteja sus beneficios de los imitadores.
- El análisis del sector es especialmente importante al penetrar en nuevas áreas geográficas o cuando se inicia un nuevo negocio.

2.3.1 Transformar las amenazas en oportunidades

Un enfoque de posicionamiento consiste en tratar cada amenaza como una oportunidad, en erigir barreras de entrada y buscar maneras de incrementar los costos del cambio para los consumidores. Para potenciar su poder de negociación con los proveedores, se pueden garantizar múltiples fuentes o diseñar productos utilizando componentes estándar. Contrarrestar los productos sustitutos mediante la producción de sustitutos propios (práctica conocida como canibalización) u obtener beneficio de los complementos (consulte la **Tabla 7**).

TABLA 7 Posibles respuestas a las amenazas a la rentabilidad

Amenazas	Posibles respuestas
Nuevos participantes.	Aprovechar los efectos de red y las economías de escala. Crear costos del cambio para el cliente. Invertir para evitar la entrada. Bloquear los canales de distribución. Crearse la reputación de emprender represalias. Aprovechar la protección de patentes.
Poder de negociación de los proveedores.	Utilizar productos estándar en lugar de productos patentados. Asegurar múltiples fuentes. Fomentar la dependencia mutua.
Poder de negociación de los compradores.	Desarrollar la fidelización del cliente. Considerar a los clientes pequeños como público objetivo. "Fidelizar" clientes y así aumentar los costos de cambio. Diferenciar el producto. Centrarse en segmentos de clientes que sean menos sensibles al precio.
Productos sustitutos.	Canibalizar el negocio antes de que otros lo hagan. Dirigirse a los consumidores con nuevas ofertas de productos. Aprovechar los complementos.
Rivalidad entre competidores existentes.	Dirigirse a segmentos de mercado menos competitivos. Diferenciar el producto. Crear costos de cambio. Tratar de dominar un segmento de mercado.

Identificar la oportunidad en la industria del vino¹⁶

Ni el segmento de alto presupuesto ni el de carácter de gama alta de la industria del vino resultan particularmente atractivos. El segmento de alto presupuesto incluye clientes poderosos: distribuidores sólidos, supermercados consolidados y consumidores sensibles al precio sin costos de cambio. Existen grandes barreras de entrada en forma de competencia por un sitio en los estantes y de necesidad de distribución y operaciones a gran escala. La industria se caracteriza por una rivalidad intensa en materia de precios, en publicidad y en promociones. Productos sustitutos como la cerveza y las bebidas alcohólicas de alta graduación, entre otras, representan una amenaza significativa.

El segmento de alta gama se caracteriza por contar con poderosos distribuidores y minoristas. Los consumidores no son sensibles al precio, sino que les gusta cambiar para probar distintas variedades. Para una *boutique* de vinos resulta sencillo entrar en el mercado. Aunque existe una competencia de precios limitada, el mercado está fragmentado y existen enólogos que no están tan interesados en los beneficios.

Sin embargo, en este sector hay una oportunidad de centrarse en consumidores de productos sustitutos: personas a las que intimidan o confunden los vinos tradicionales. El enólogo australiano Yellow Tail, por ejemplo, se centró en un segmento insuficientemente atendido y eliminó el uso de la terminología relativa al vino. Así, redujo la gama, el envejecimiento y el prestigio de sus vinos e impulsó las facilidades de compra, la facilidad de consumo y cierta sensación de aventura y diversión.

Sin embargo, crear una nueva posición en una industria no genera una rentabilidad sostenida, a menos que existan barreras para los imitadores. En la actualidad, Yellow Tail se ve amenazada por un grupo de imitadores.

2.4 Ejemplo de realización y aplicación del análisis del sector

Utilizaremos el ejemplo de Walmart para ilustrar cómo realizar y aplicar el análisis del sector, extraído del caso de estudio "Situación de las tiendas Walmart en 2003".¹⁷ Citaremos otros ejemplos del sector cuando sea necesario para destacar puntos específicos.

La manera más eficaz de abordar un análisis del sector, o cualquier análisis, es utilizar el método científico. En lugar de reunir datos y después "hacer un análisis del sector", se identifica el tema estratégico, se crean hipótesis para la respuesta y se lleva a cabo un análisis que ponga a prueba la hipótesis. El análisis que deba llevarse a cabo determinará los datos que son necesarios.

Para el caso de Walmart, podríamos indicar dos preguntas estratégicas comunes:

- 1 ¿Dónde se encuentran las oportunidades más atractivas para incrementar los beneficios de la empresa?
- 2 ¿Cuáles son las amenazas potenciales a los beneficios existentes y cómo debería Walmart contrarrestarlas?

Teniendo estas preguntas en mente, podríamos desarrollar diversas hipótesis, que son potenciales respuestas para las preguntas formuladas. La hipótesis debería sugerir acciones específicas. Por ejemplo:

- Abrir nuevos establecimientos en Estados Unidos ofrece nuevas oportunidades significativas de generar beneficios.
- La introducción de nuevos servicios en ubicaciones existentes ofrece nuevas oportunidades significativas de generar beneficios.
- La principal amenaza para los beneficios existentes proviene de unos costos en mano de obra más elevados.

No importa si la hipótesis es refutada al final; el análisis sugerirá nuevas hipótesis que puedan apoyarse en evidencias. La comprobación de cualquiera de estas hipótesis requiere entender las fuerzas competitivas y la economía que subyacen a la industria.

Ahora trabajaremos con el proceso de seis pasos descrito en la introducción.

2.4.1 Definir el sector



Este primer paso puede parecer banal, pero no lo es. Analicemos más detalladamente todo el proceso.

Por ejemplo, ¿en qué sector compite Walmart? La empresa vende bienes domésticos y comestibles, pero también lo hacen los supermercados, tiendas de conveniencia y minoristas especializados. ¿Están todos estos negocios presentes en el mismo sector? Lo que importa no es lo que piensen los analistas o los administradores de negocios; lo más importante es lo que piensen los *clientes*.

¿Consideran los clientes que Walmart es equivalente a un supermercado local? Probablemente existan, al menos, dos diferencias entre Walmart y un supermercado local: el supermercado local está más cerca y los precios de Walmart son más bajos. Por tanto, para algunos consumidores, los dos no son equivalentes, porque sienten que Walmart compite en una industria "menos conveniente, pero de precios más bajos". Desde su punto de vista, los competidores *directos* de Walmart no son los supermercados, sino otros establecimientos que ofrecen precios menores pero son menos convenientes.

El supermercado local es un *sustituto* de Walmart, pero ¿en qué medida ese sustituto representa una amenaza? Se podría esperar que, en el caso de clientes sensibles al precio, la amenaza no fuese grande. Sin embargo, para los clientes que valoren la conveniencia por encima de los precios bajos, el supermercado local será una opción atractiva.

Hasta ahora hemos *segmentado* el mercado en dos dimensiones: precio y conveniencia. Entonces, ¿quiénes son los competidores *directos* de Walmart? De acuerdo con esta segmentación, son los minoristas que están más dispersos, pero que ofrecen precios más bajos que los supermercados locales. Vienen a la mente empresas como Kmart (que se fusionó con Sears en 2004¹⁸). Los consumidores también pueden ver a Target como competidor de Walmart, incluso si cobra precios más elevados y vende una gama de productos distinta, en cierto modo.

Pero hay almacenes mayoristas como Costco que también encajan en esta clasificación. ¿Son Costco y Walmart competidores directos? Costco ofrece una gama de productos mucho más reducida que la mayoría de los establecimientos de Walmart, lo cual sugiere otra dimensión de la segmentación: la gama de productos. Debemos tener en cuenta, sin embargo, que Walmart también compite en el segmento de los almacenes mayoristas con su marca Sam's Club.

Amazon.com ofrece precios menores, pero, según algunos clientes, menos conveniencia que los supermercados locales, ya que es necesario esperar a la entrega (en el caso de bienes físicos). ¿Es Amazon.com parte de la misma industria que Walmart? Aunque Walmart.com compite con Amazon.com, también ofrece diferentes formatos de venta minorista.

Después de considerar la perspectiva de los clientes, a veces resulta útil analizar las estadísticas del sector. El Departamento de Comercio de Estados Unidos mantiene estadísticas sobre ventas minoristas, y en una categoría llamada "establecimientos de mercadería general" incluye una subcategoría llamada "almacenes mayoristas e hipermercados".¹⁹ Los hipermercados combinan mercaderías generales y comestibles. Estas estadísticas públicas establecen una diferencia entre estos establecimientos y los minoristas de alimentos y bebidas, como los supermercados, y los minoristas no físicos, como los sitios web de comercio electrónico. Estas clasificaciones no mencionan el precio, sino que se centran en lo que los economistas llaman "tecnología", la forma en que el negocio satisface la necesidad del consumidor.

Como verificación final de nuestra reflexión, podemos definir un negocio en relación con las tres dimensiones desarrolladas por Derek Abell: los grupos de consumidores, las necesidades de los clientes y las tecnologías alternativas.²⁰ Los grupos de consumidores definen "quién" ha de ser satisfecho; las necesidades de los clientes definen "qué" se satisface; y las tecnologías alternativas establecen "cómo" se satisfacen esas necesidades. Los grupos de consumidores podrían segmentarse en urbanos, suburbanos y rurales, o nacionales e internacionales, o según el nivel de renta. En cuanto a la dimensión de la necesidad del cliente, tenemos alimentos y preparación de alimentos, ropa, higiene personal y entretenimiento. Podríamos distinguir las tecnologías en función de su precio, gama de productos y plazos de entrega: los hipermercados, los almacenes mayoristas y los minoristas en línea representan diversas "tecnologías".

Entonces, ¿cuál es la mejor manera de definir la industria? Primero, la definición debería ser inequívoca. En segundo lugar, la definición debería ser útil para abordar el problema en cuestión: ¿dónde están las nuevas oportunidades de beneficios? El análisis del sector debe ser lo suficientemente concreto como para dirigir la acción. No basta con decir que las nuevas oportunidades de beneficios se encuentran en la "apertura de nuevos establecimientos" (en el caso de que de hecho sea así). La pregunta es, "¿en qué ubicaciones debería Walmart abrir nuevos establecimientos y qué tamaño deberían tener?"

Un enfoque sería definir el sector de Walmart como el de los "hipermercados" de Estados Unidos: minoristas de descuentos de gran tamaño que venden productos de uso doméstico y comestibles al mercado estadounidense. Eso

significa que los rivales de la industria, al menos a escala nacional en Estados Unidos, son Walmart, Target y Kmart.

Con esta definición, diríamos que los almacenes mayoristas como Costco y Sam's Club son *sustitutos* del sector de los hipermercados. Amazon.com y Walmart.com también son sustitutos, al igual que supermercados locales como Stop & Shop, A & P, Wegmans y Kroger. Mercados especializados como Whole Foods, Balducci's y Fairway son, asimismo, sustitutos, al igual que las tiendas de conveniencia, los servicios de entrega de comida a domicilio, los restaurantes y las dietas. Para determinadas categorías de producto, los establecimientos de venta de *hardware* y electrónica son sustitutos.

Reflexionar sobre las dimensiones mediante las que definimos el sector nos permite empezar a conocer mejor *el posicionamiento*. Una de las dimensiones que afectan al posicionamiento es la ubicación física. Otras dimensiones son la gama de productos, los precios y la tecnología (tiendas físicas frente a tiendas en línea). Los hipermercados de Walmart, los almacenes mayoristas de Costco, los supermercados locales y Amazon.com ocupan posiciones distintas.

Debemos tener en cuenta que en este negocio la "industria" atiende a factores geográficos. Afirmar que un establecimiento de Boston se encuentra en la misma industria que uno de San Diego tiene sentido desde el punto de vista de la estadística económica, pero no resulta útil para un análisis de la competencia. Lo que es realmente importante para los estrategas es la competencia, y los competidores del sector de alimentos son o regionales o locales. Para realizar este análisis, necesitaríamos enumerar todas las ubicaciones en las que tengan presencia los establecimientos en Estados Unidos e identificar los competidores y los sustitutos en cada uno de esos mercados. Solo entonces podríamos verificar la hipótesis sobre el mercado al que entrar.

Dado que Walmart participa en otras industrias, como procesamiento de fotografías y servicios bancarios, también deberíamos realizar análisis independientes para esas industrias a fin de identificar oportunidades de beneficio y amenazas.

Algunas precauciones a la hora de definir un sector

No confundir empresas con sectores. Muchos negocios compiten en múltiples sectores. Apple compite en los sectores de las computadoras personales, los teléfonos inteligentes, los reproductores portátiles de música, la venta minorista de discos y películas, el *software* de aplicaciones, etc.

Tampoco hay que fiarse del NAICS (el sistema de clasificación industrial norteamericano) ni de los códigos SIC (de clasificación industrial uniforme). Estos

sistemas, usados para las estadísticas del Gobierno, clasifican los sectores sobre la base de la tecnología de producción, no en función de las necesidades de los clientes. En consecuencia, a menudo agrupan empresas que presentan características muy diferentes o separan a aquellas que satisfacen la misma necesidad. Por ejemplo, las chaquetas de piel y los abrigos de hombre se incluyen en distintas categorías de la SIC, a pesar de que la mayoría de los clientes las considerarían sustitutos cercanos.

Fuentes de datos

La realización y aplicación de un análisis del sector requiere una labor de investigación. La **Tabla 8** enumera una serie de fuentes públicas de información de la industria.

TABLA 8 Posibles fuentes de información de la industria

Tipos de fuentes	Ejemplos
Estudios de la industria.	Informes extensos, informes de análisis de inversiones.
Asociaciones de comercio e industria.	Newspaper Association of America (Asociación de la Prensa Estadounidense), CTIA (Industria de Comunicaciones Inalámbricas)
Prensa económica.	Medios generalistas (por ejemplo, <i>Wall Street Journal</i> , <i>Fortune</i>), diarios especializados de comercio e industria.
Fuentes gubernamentales.	Organismos responsables de la supervisión de la industria; documentos en materia de competencia, jurídicos o fiscales; censos o datos del Ministerio de Hacienda de Estados Unidos.
Directorios industriales y empresariales.	Thomas Register, directorios Dun & Bradstreet.
Fuentes de la empresa.	Informes anuales; informes presentados ante la Comisión de Valores de los Estados Unidos, en especial el informe 10-K, poderes de representación, folletos de emisión de valores; oficinas de relaciones públicas; sitios web; informes de análisis de inversiones; servicios en línea (por ejemplo, Bloomberg, OneSource, Compustat); historias de la empresa.

2.4.2 Identificar los actores



El siguiente paso es identificar los "actores" de la industria, es decir, las empresas y organizaciones que influyen en la rentabilidad de Walmart. Comencemos con la clasificación de Porter, dividiéndolos en participantes potenciales, proveedores, clientes, productores de sustitutos y competidores de la industria. Reconozcamos que un único negocio puede desempeñar múltiples funciones: Samsung fabrica teléfonos inteligentes, así como sus componentes, y es tanto competidor como proveedor de Apple.

Los productos sustitutos pueden ser particularmente difíciles de identificar. Las dietas pueden actuar como sustituto de Walmart porque un incremento de la dieta puede reducir la cantidad de comida que se compre en sus tiendas.

Hay que identificar también los productores de bienes complementarios. Finalmente, se debe considerar si los "actores ajenos al mercado", como los Gobiernos y *lobbies*, tienen influencia en la rentabilidad de la industria.

De acuerdo con nuestra conclusión de que Walmart se incluye en el sector de los hipermercados de Estados Unidos, podríamos identificar los actores principales de la siguiente manera:

- Rivales de la industria: Walmart, Kmart y Target.
- Proveedores: los proveedores de Walmart son los productores de comestibles y los fabricantes de bienes domésticos. Estos incluyen no solo fabricantes de bienes de consumo con marcas reconocidas, como Procter & Gamble y Coca Cola, sino también productos de marca propia de Walmart, como Great Value y Sam's Choice.
 - ◆ *Otros proveedores clave:* cabe destacar que esta categoría también incluye proveedores de mano de obra y de terrenos. Entre los proveedores de terrenos no solo se incluyen propietarios de inmuebles, sino también autoridades locales que proporcionan permiso de zonificación y construcción. Cuando la mano de obra está organizada, los proveedores de mano de obra incluyen los sindicatos.
 - ◆ *Otros proveedores:* estos incluyen proveedores de *hardware* y servicios de TI, transporte y logística, servicios de mercadeo, enseres y mobiliario, así como limpieza, electricidad, comunicaciones y otros servicios.
- *Clientes:* a pesar de que la mayoría de los clientes son consumidores individuales o familias, Walmart también tiene clientes corporativos.
- *Productos sustitutos:* los sustitutos incluyen supermercados, almacenes mayoristas, minoristas en línea y tiendas de conveniencia. También incluyen servicios de entrega de comida a domicilio, restaurantes y dietas. En cuanto a determinadas categorías de productos, los establecimientos de venta de *hardware* y electrónica son productos sustitutos.
- *Participantes potenciales:* los participantes potenciales en la industria de los hipermercados de Estados Unidos incluyen cadenas de supermercados nacionales y extranjeras, como Tesco, Aldi y Safeway.
- *Complementos:* los hipermercados venden tal variedad de productos que existen miles de complementos, pero dos afectan a todos sus productos: el transporte y los servicios financieros.

- *Actores ajenos al mercado*: los sindicatos, las autoridades públicas locales, las autoridades federales y los *lobbies* especiales pueden influir en las oportunidades de beneficio de Walmart.

2.4.3 Analizar la influencia de los actores sobre la rentabilidad



El marco de Porter presenta directrices específicas para evaluar el poder relativo de las fuerzas que influyen en la rentabilidad. Estas directrices pueden utilizarse como listas de control. Por ejemplo, a la hora de valorar la amenaza de entrada, se debe evaluar cada factor: ¿existen economías de escala significativas? ¿Se enfrentan los clientes a costos de cambio significativos? Y así sucesivamente.

En el ejemplo de Walmart, el análisis podría presentar este aspecto:

- Amenaza de nuevos participantes: en aquellos mercados que aún no cuentan con el suministro de hipermercados, la amenaza de nuevos participantes puede ser elevada. Por otra parte, la amenaza que presentan los nuevos hipermercados entrantes en mercados pequeños dominados por un hipermercado ya existente es aparentemente baja. Existen barreras de entrada en términos de distribución y economías de escala.
 - ◆ Las economías de escala y alcance provienen de diversas fuentes: economías de escala y alcance a nivel regional en relación con centros de distribución; economías de escala y alcance a nivel de tienda derivadas del almacenamiento en relación con costos fijos y economías de escala nacionales, o incluso globales, en cuanto a las compras. Los costos de adquisición, el estacionamiento y el tiempo de desplazamiento que deben asumir los clientes muestran economías de alcance. Las inversiones en tecnologías de la información también muestran economías de escala y alcance. La existencia de economías de alcance sugiere una oportunidad para ampliar la gama de productos.
 - ◆ Los efectos de red no son significativos en este negocio.
 - ◆ Los costos de cambio del cliente se ven influidos por la distancia en automóvil y el costo de oportunidad de los ahorros perdidos. Los costos de cambio serán mayores en mercados dominados por un establecimiento a gran escala, porque el cambio implicará conducir una distancia significativa. Los programas de fidelización también pueden incrementar los costos de cambio.
 - ◆ Los costos de capital no son lo suficientemente elevados como para disuadir a los participantes en esta industria. En 2003, un

hipermercado de Walmart necesitó una inversión inicial de USD 15,5 millones.

- ◆ Las ventajas que ofrece ser un participante ya existente, independientemente del tamaño, incluyen un mejor acceso al escaso espacio de venta minorista de gran formato, sobre todo en áreas densamente pobladas. Los participantes pioneros pueden crear relaciones con las autoridades locales encargadas de la planificación urbana y la zonificación.
 - ◆ Una política restrictiva por parte del Gobierno puede suponer una barrera de entrada. Los actores ajenos al mercado, como los sindicatos, pueden ejercer influencia sobre las autoridades encargadas de la planificación urbana y la zonificación.
 - ◆ Las barreras de salida no son altas. Los emplazamientos de los establecimientos pueden ser utilizados por otros establecimientos o para otros propósitos.
 - ◆ Los costos fijos no son tan altos como para que sea probable que las empresas existentes recorten los precios de forma significativa.
- Poder de negociación de los proveedores:
 - ◆ *Proveedores de productos:* los proveedores constituyen importantes factores de costos de esta industria. A partir de la cuenta de resultados de Walmart podemos calcular que el costo de los bienes vendidos (la cantidad que la empresa abona a sus proveedores por los productos que vende) alcanza el 76% de sus ventas en hipermercados. Pero ¿qué poder de negociación tienen los proveedores? La concentración de proveedores varía por categoría. Los proveedores de productos de marcas como Coca Cola y Procter & Gamble tienen más poder de negociación que los proveedores de productos básicos sin marca. Por ejemplo, el mercado del cuidado del cabello de Estados Unidos está relativamente concentrado. En 2011, Euromonitor informó de que L'Oréal Estados Unidos contaba con el 24 % del mercado, Procter & Gamble con el 22 % y Unilever con el 13 %.²¹ El mercado de bienes de consumo de marca está caracterizado por un esfuerzo continuo por la innovación de productos e importantes inversiones en mercadeo. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores calificados del producto es generalmente alto en este sector.
 - ◆ *Proveedores de mano de obra:* los costos de mano de obra suponen un factor crucial en esta industria de márgenes reducidos. Los hipermercados cuentan con una plantilla de entre 220 y 550 empleados o asociados. Los gastos en concepto de pago de nóminas se acercan al 8 % o al 9 % de las ventas. Dado que la mayor parte de la mano de obra procede de empleados de escasa calificación, estos no cuentan con mucha capacidad de negociación individual, sobre todo en regiones donde existe una limitada bolsa de trabajo de esas características. El poder de negociación de los empleados será mayor en regiones donde

existan sindicatos consolidados. Los reglamentos como la legislación en materia de salario mínimo influirán en los costos de mano de obra.

- ◆ *Proveedores de terrenos:* el tamaño medio de un hipermercado es de 185.000 pies cuadrados. Los proveedores de terrenos tendrán menos poder en localidades pequeñas que estén rodeadas de suelo infrautilizado. Los mercados suburbanos y urbanos dispondrán de menos ubicaciones adecuadas, y la escasez relativa incrementará el poder de negociación de los proveedores de inmuebles. Con frecuencia, los contratos de arrendamiento estipulan una restricción sobre la capacidad de arrendar el mismo inmueble a rivales de la industria, lo que incrementa el poder de negociación de los propietarios de inmuebles. Los actores ajenos al mercado, como los grupos vecinales y los sindicatos, pueden presionar a los Gobiernos locales para que denieguen las autorizaciones de desarrollo de tiendas.
- Poder de negociación de los compradores: el poder de negociación del cliente es alto. Los clientes de hipermercados son sensibles al precio; las compras de comestibles y bienes domésticos representan una parte sustancial del gasto de las familias de renta baja.
- Amenaza de productos sustitutos: la amenaza de sustitutos es alta. Como descubrimos a la hora de definir el sector, los sustitutos de los hipermercados son muy numerosos. Entre estos sustitutos se incluyen almacenes mayoristas, supermercados locales, mercados especializados, minoristas de gran distribución especializada, como Toys R Us y Home Depot, tiendas de todo a un dólar, tiendas de conveniencia y minoristas en línea. Muchos sustitutos ofrecen productos idénticos, a veces, a precios más elevados, pero a menudo con mayor conveniencia. En algunas categorías, los grandes minoristas en línea, como Amazon.com, han generados importantes economías de escala. La amenaza de productos sustitutos menos obvios, como mercados de agricultores, dietas, restaurantes o comida para llevar, es, por lo general, baja.
- Rivalidad entre empresas existentes: la rivalidad entre empresas existentes es intensa. Los rivales compiten en cuanto a precio para vender productos principalmente no diferenciados. La duración limitada de los alimentos fomenta la aplicación de descuentos. Los nuevos participantes pueden expandirse significativamente dentro de un vecindario, lo que proporciona otro incentivo más para competir en términos de precios con el objetivo de ganar participación de mercado. Sin embargo, la bancarrota y la reestructuración de Kmart han eliminado la rivalidad en cierto modo en Estados Unidos. Target se

dirige a un segmento de mercado más exclusivo y con precios con un recargo de entre el 10 % y el 15 %.

- Complementos: el uso del automóvil y el pago son complementarios a las compras en los hipermercados. Esto sugiere una oportunidad de venta de gasolina, piezas de automóvil y autoservicios. Los servicios de pago y las transacciones de banca básicas representan otra oportunidad. Sin embargo, los complementos no representan una fuerza significativa en este sector.

Este análisis sugiere que la rentabilidad de este sector será generalmente baja. El sector de los hipermercados de Estados Unidos tiene en los sustitutos una amenaza poderosa: los almacenes mayoristas, los supermercados locales y los minoristas de gran distribución especializada. Los proveedores y los clientes tienen un poder de negociación significativo. A menudo, la rivalidad de la industria se basa en el precio.

2.4.4 Probar el análisis



La mejor manera de probar un análisis del sector es comparar sus predicciones con los niveles de rentabilidad observados. Si una industria tiene una rentabilidad generalmente baja, el análisis debería haber identificado al menos una fuerza poderosa que cause la reducción del pastel de beneficios. Se deberían poder explicar los niveles superiores de rentabilidad entre una serie de participantes de la industria en función de la forma en que se enfrentan a las fuerzas competitivas.

En el sector de los hipermercados de EE. UU., las pérdidas de Kmart y su posterior quiebra y reestructuración sugieren que este es, de hecho, un sector complicado. Si tenemos en cuenta nuestro análisis, sería lógico esperar que una combinación de proveedores duros en las negociaciones, clientes sensibles al precio, una seria amenaza de parte de los sustitutos y una fuerte rivalidad de la industria causase la desaparición de la empresa.

Pero eso no es todo. El retorno sobre el capital de Walmart se ha mantenido constante en torno al 20 %. El retorno sobre el capital de Target se sitúa alrededor del 17,5 %. El retorno sobre el capital invertido de Walmart es más o menos del 16 %, mientras que –según Porter– el ROI promedio para las industrias de Estados Unidos entre 1992 y 2006 fue de alrededor del 15 %.

El desempeño financiero de Walmart y Target sugiere que es posible reducir la amenaza de las fuerzas competitivas en este sector. Ahora necesitamos pasar de analizar la industria y su entorno a entender cómo tener éxito en dicho entorno.

2.5 Desarrollar una manera de tratar con el entorno del sector



Es aproximadamente en este punto cuando las personas que tratan de aplicar el análisis del sector por primera vez empiezan a sentirse frustradas. En la transición de "entender la estructura de la industria" a "adivinar qué hacer al respecto", comienzan a preguntarse cuál es la utilidad real del análisis del sector. La primera advertencia es tener cuidado a la hora de declarar una industria "atractiva" o "no atractiva", lo que suele hacer que nos formulemos preguntas como las siguientes:

- Si la industria no es atractiva, ¿por qué debo tomarme la molestia de analizarla?
- Si la industria es atractiva es porque existen barreras de entrada. Si no puedo entrar a la industria, ¿cuál es el motivo para analizarla?

La finalidad de los análisis del sector no se centra en declarar si una industria es atractiva o no; se trata, como hemos indicado, de identificar, en primer lugar, las oportunidades de beneficios y desarrollar estrategias para obtenerlas y, posteriormente, localizar los factores que amenazan a los beneficios y desarrollar una estrategia para contrarrestar esas amenazas.

En lugar de preguntar "¿es atractivo este sector?", los estrategas deberían preguntar "¿cómo puedo encontrar una posición rentable?" y "¿cómo puedo pasar de mi posición actual a la que me gustaría ocupar?". La identificación de las posiciones rentables exige entender las variables económicas de la industria y los factores que influyen en la rentabilidad de los participantes de la industria.

Iniciamos el análisis de Walmart con dos preguntas estratégicas:

- ¿Dónde se encuentran las oportunidades más atractivas para incrementar los beneficios de la empresa?
- ¿Cuáles son las amenazas potenciales a los beneficios existentes y cómo debería Walmart contrarrestarlas?

Para responder a estas preguntas necesitamos comprender las fuentes actuales de beneficios de Walmart. La empresa parece tener una ventaja competitiva. En 2003, los costos de venta, generales y administrativos, de los hipermercados de Walmart fueron aproximadamente del 18 % sobre el total de las ventas, en contraste con el 21 % de Kmart y el 26 % de Target. El mayor tamaño de Walmart

(casi seis veces mayor que Target en 2003) sugiere que la empresa puede tener una ventaja en la obtención de productos. Y su cadena de suministro superó a la de sus rivales: el grado de rotación de existencias se situó en un 7,6 en 2003, frente al 6,1 de Target y al 5,4 de Kmart.²²

Pero estas ventajas son solo una parte de la explicación. Al abordar cada una de las cinco fuerzas como una oportunidad, en lugar de como una amenaza, podemos identificar posiciones potencialmente rentables.

Posicionamiento frente a la amenaza de una nueva entrada

La industria de los hipermercados muestra economías de escala y alcance. Por tanto, la oferta de amplias gamas de productos por parte de establecimientos de grandes dimensiones debería suponer un posicionamiento rentable.

Es importante ser preciso al considerar las economías de escala. ¿Son locales, regionales, nacionales o internacionales? Las economías de escala del establecimiento son locales, pero las economías de escala de distribución son regionales. Según un cálculo, un hipermercado necesita una base de clientes potenciales de 76.000 personas para ser viable.²³ Los centros de distribución sirven aproximadamente a 150 tiendas dentro de un radio promedio de 150 millas. Esto sugiere que para que un hipermercado esté en una posición rentable deberá ubicarse en un mercado local que tenga aproximadamente entre 76.000 y 150.000 clientes potenciales. Estas ubicaciones deberán ser lo suficientemente grandes como para contar con un hipermercado, pero demasiado pequeñas para dos. Las regiones más atractivas serán aquellas compuestas por muchos mercados locales de este tamaño, situadas a menos de 150 millas del punto central que funcione como ubicación potencial de un centro de distribución.

Incluso en esta etapa, el análisis señala un posicionamiento similar al de Walmart: establecimientos de gran tamaño con una amplia gama de productos que sirven a regiones con multitud de localidades pequeñas. En 2003, más del 80 % de los hipermercados de Walmart estaban en regiones clasificadas por un analista como "de vida de pueblos pequeños" o de la "América rural".²⁴

Ahora contamos con una hipótesis sobre un posicionamiento rentable: uno que reduce la amenaza de nuevas entradas. Ahora vamos a examinar si ese posicionamiento puede aprovechar las oportunidades (y soportar las amenazas) de las demás fuerzas. Esto desarrollará otros aspectos de la estrategia y debe crear un conjunto *integrado* de elecciones. Para obtener más información sobre la importancia de las opciones integradas en materia de estrategia, consulte la *Lectura fundamental: Introducción a la estrategia* (HBP n.º 8097).

Posicionamiento para contrarrestar el poder de negociación de los proveedores

La oportunidad de negociación con proveedores surge cuando una empresa es un comprador mayor que sus competidores. Los minoristas de gran distribución especializada, como Home Depot, logran alcanzar esta situación cuando se convierten en el mayor comprador en una categoría de productos. Y, como se mencionó antes, las empresas también pueden debilitar el poder de los proveedores desarrollando fuentes alternativas. Walmart utiliza ambas tácticas.

Walmart tiene un poder de negociación sustancial frente a sus proveedores, ya que muchos de ellos dependen de él. Walmart, normalmente, representa una participación mucho mayor del negocio del proveedor que viceversa. Por ejemplo, en 2003, Walmart era, con mucha diferencia, el mayor cliente de P&G, ya que generaba el 17 % de sus ingresos totales, pero los ingresos totales que los productos de P&G representaban sobre el total de los ingresos de Walmart no alcanzaban el 3 %. Walmart estuvo a la cabeza de hasta el 30 % del mercado de Estados Unidos en diversos productos para el hogar, como pañales desechables y champús.

Walmart intensifica la competencia en muchos segmentos de producto vendiendo marcas propias y comprando directamente a los fabricantes. En 2003, las ventas de marcas privadas ascendieron aproximadamente al 20 % del total de las ventas en tienda, lo que redujo la diferenciación de productos y mejoró la disponibilidad de sustitutos para los de los proveedores. Walmart no debe hacer frente a costos significativos si decide cambiar de proveedores. Y en la mayoría de las categorías, hay poco peligro de que los proveedores desarrollen una estrategia de integración hacia delante para convertirse en minoristas. Sumando todos estos factores, podemos considerar que los proveedores de productos tienen un poder de negociación relativamente bajo con Walmart.

El posicionamiento de "localidad pequeña" de Walmart reduce el poder de negociación de los propietarios de inmuebles. Los proveedores de terrenos tienen más poder cuando existe una escasez de suelo, pero esa amenaza se ve mitigada cuando Walmart se ubica en áreas menos desarrolladas, como ciudades pequeñas rodeadas por amplios terrenos sin utilizar.

Para reducir el poder de negociación de los proveedores de mano de obra se sugiere posicionarse en estados que cuenten con unos sindicatos menos potentes y unos sueldos mínimos más bajos.

Posicionamiento para contrarrestar el poder de negociación de los compradores

Cuando Walmart ingresa en un área con la suficiente prontitud para convertirse en el hipermercado dominante, los costos de cambio deberían proporcionar a la empresa poder de fijación de precios, aunque este se verá limitado por la acción de los sustitutos. Los clientes de ubicaciones rurales se enfrentan a costos de cambio más grande (en términos de distancia en automóvil) que los que se encuentran en áreas urbanas o suburbanas.

Posicionamiento para contrarrestar la amenaza de los productos sustitutos

Ubicarse en mercados rurales o de localidades pequeñas en las que cuenta con un monopolio local elimina la amenaza de los productos sustitutos. Walmart también ha incorporado sustitutos a la industria: Sam's Club compete en la industria de los almacenes mayoristas con Costco y otros, y Walmart.com compete con minoristas en línea como Amazon.com.

Posicionamiento para contrarrestar la rivalidad de la industria

La ventaja competitiva de Walmart y su disposición a competir en precios ha reducido la rivalidad del sector. La rivalidad se ha visto aún más debilitada en Estados Unidos por la quiebra y la reestructuración de Kmart. Dada la posición de Walmart como participante de bajo costo en el sector, los rivales tienen pocas posibilidades de ganar la guerra de precios. Los costos fijos no son tan altos como para que sea probable que las empresas existentes recorten los precios de forma significativa. Los rivales han evitado la competencia frente a frente. Target, por ejemplo, se dirige a un segmento de mercado más exclusivo y con precios que tienen un recargo de entre el 10 % y el 15 %.

Conjunto integrado de elecciones de posicionamiento de Walmart

Podemos resumir el posicionamiento de Walmart en el sector de los hipermercados de la siguiente forma: grandes establecimientos, gamas de productos amplias, ubicación en zonas rurales y localidades pequeñas, saturación regional, escala nacional, marcas propias, precios diarios bajos y costos más bajos del sector.

Este es un conjunto *integrado* de elecciones, dado que las decisiones se refuerzan entre sí. Las ubicaciones rurales y de localidades pequeñas fomentan la creación de monopolios locales, lo que reduce la amenaza de entrada y la competencia por la mano de obra y los terrenos, además de incrementar el poder de fijación de precios. Sin embargo, sin saturación regional se perderán las

economías de escala de centros de distribución. La saturación regional permite que la empresa reduzca la amenaza de entrada anticipándose a los mercados vecinos. Las economías de escala regionales y nacionales sirven para posibilitar la posición de bajo costo, la cual reduce la rivalidad de la industria. La posición de bajo costo hace posible, a su vez, la posición de precios bajos diarios, lo cual aumenta los costos de cambio de los clientes.

Identificación de nuevas oportunidades de beneficio

Ahora que entendemos cómo crea beneficios el posicionamiento de Walmart, podemos retomar las hipótesis formuladas anteriormente:

- Abrir nuevos establecimientos en Estados Unidos ofrece nuevas oportunidades significativas de generar beneficios.
- La introducción de nuevos servicios en ubicaciones existentes brinda nuevas oportunidades significativas de generar beneficios.

Para comprobar la primera hipótesis, debemos analizar los mercados y las infraestructuras locales y fijar el objetivo (en primer lugar) en regiones con localidades pequeñas dispersas con buenas infraestructuras de transporte que no estén ya cubiertas por otros hipermercados. Walmart podría continuar tratando de dominar regiones y evitar la competencia frente a frente con tiendas de almacén de entornos urbanos.

Aprovechar las economías de alcance mediante la introducción de nuevos productos y servicios dirigidos a clientes existentes parece una oportunidad probable de rentabilidad. Walmart podría utilizar su dominio de los mercados locales con buenos resultados. Para poner a prueba esta idea con servicios y productos específicos, deberíamos analizar el entorno de la industria, por ejemplo, para estimar qué rentabilidad podrían tener los servicios bancarios.

2.5.1 Aprovechar el cambio en el sector



El último paso consiste en analizar el *cambio* en la industria y su entorno. Las empresas pueden aprovechar el cambio e incluso tomar medidas para condicionar la industria y su entorno a su favor.

En ocasiones, los participantes del mercado pueden influir en el cambio. Pero hay otros cambios sobre los que los participantes tienen poco control. Estos pueden ocurrir de repente y con efectos drásticos, como es el caso de la aplicación de nuevos reglamentos o el desarrollo de nuevas tecnologías. El análisis del sector

sirve para que las empresas evalúen cómo esos cambios afectan a la rentabilidad, para desarrollar una estrategia que les permita competir con garantías con el paso del tiempo y para explotar oportunidades que permitan cambiar la estructura de la industria.

Analice cómo puede cambiar la rentabilidad con el tiempo

Por lo general, los cambios más drásticos son el resultado de nuevos reglamentos o de la aplicación de nuevos avances tecnológicos. Un ejemplo es el impacto que tiene Internet sobre la industria periodística.

Antes de la propagación de Internet, la industria periodística era muy rentable. El proceso de impresión ofrecía importantes economías de escala que solían generar monopolios a escala local. Las marcas poderosas y los canales de distribución propios presentaban más barreras de entrada. Entrar en un mercado también implicaba un importante desembolso de capital, en forma de maquinaria para la impresión local y de oficinas. Existía, incluso, un efecto de red: cuantas más personas compraban el periódico, más anunciantes deseaban publicitarse en ellos, lo que fomentaba que más lectores optasen por ese periódico para buscar trabajo, automóviles y otros productos. Un periódico típico generaba el 70 % de su facturación a partir de los ingresos por publicidad y el 30 % a partir de la tirada.²⁵ Una de las mayores preocupaciones de los periódicos no era ni la rivalidad de la industria ni la amenaza de nuevos participantes ni la de los sustitutos ni el poder de los clientes, sino el poder de los proveedores del papel para impresión.

Internet cambió casi todos los aspectos de la industria periodística. No causó una reducción del valor creado por la industria de las noticias, pero sí llevó a un descenso en el valor *obtenido* por los medios de noticias escritas y editadas. Este cambio de poder se debió a un aumento drástico del número de alternativas de las que disponía cada lector y a un hundimiento de los costos de cambio (a un clic del *mouse*). Las barreras de entrada se derrumbaron y comenzó a proliferar el contenido reelaborado por los blogueros. Para los anunciantes, Internet propició un incremento enorme del número de alternativas, incluida una superabundancia de páginas web que competían por el patrocinio de los anunciantes. El poder de los proveedores (redactores y anunciantes) aumentó, ya que podían eludir los medios y llegar directamente a los clientes.²⁶ Uno de los efectos más llamativos de Internet fue la aparición de nuevos productos poderosos sustitutos de la publicidad impresa. Los sitios de búsqueda de trabajo como Monster.com redujeron los ingresos por publicidad en páginas de oferta de empleo. Sitios como Cars.com asumieron el control de los anuncios clasificados para vehículos usados. Los sitios de citas como Match.com y Craigslist socavaron las columnas de

"corazones solitarios". Los motores de búsqueda como Google ocuparon el lugar de otros tipos de publicidad en prensa escrita.

Por supuesto, los estrategas no pueden anticipar todos y cada uno de los avances tecnológicos concebibles. Pero pueden utilizar el Marco de las cinco fuerzas para analizar hasta qué punto los cambios en diversos factores pueden afectar a las cinco fuerzas, influyendo de este modo en la rentabilidad de la industria.

Retomemos el ejemplo de Walmart para ver en qué medida los cambios pueden generar oportunidades de beneficios o amenazar los beneficios existentes. Esto nos permitirá comprobar la hipótesis que afirma que "la principal amenaza para los beneficios existentes proviene de los elevados costos en mano de obra".

Cambios en la amenaza de entrada

La amenaza de los nuevos hipermercados participantes en pequeños mercados a los que suministran los supercentros de Walmart parece poco significativa, dadas las barreras de entrada que presentan la distribución y las economías de escala. Si los supercentros de Walmart están operando a la escala eficiente mínima en el mercado local y pueden abastecer al mercado completo, la empresa no debe tener miedo a la entrada de un rival que opere a una escala mayor. Si es necesario, Walmart puede disuadir a otras empresas de entrar en el mercado iniciando una reducción de sus precios. La empresa ha tomado las precauciones de entrar a la escala eficiente mínima en muchos de sus mercados, sobre todo en localidades pequeñas. Como toda empresa de bajos costos ya existente, es difícil de desalojar.

Cambios en el poder de negociación de los proveedores

A medida que Walmart desarrolla más marcas y aumenta su magnitud, es probable que el poder de negociación de los proveedores de productos disminuya. Por otra parte, es probable que el poder de los proveedores de mano de obra y de terrenos aumente.

La empresa, un objetivo frecuente de los esfuerzos de sindicalización, probablemente tendrá que hacer frente a unos proveedores de mano de obra todavía más poderosos, a medida que se expande en zonas urbanas con costos de vida más elevados y en estados con legislaciones que imponen salarios mínimos más altos, sindicatos más sólidos y empleados menos flexibles. La legislación que ordena los beneficios, como la atención médica, también representa un riesgo.

Puesto que Walmart busca extenderse más allá de su mercado tradicional de las zonas rurales y pequeñas ciudades, hará frente a una mayor competencia por

las ubicaciones más adecuadas. Los actores ajenos al mercado, como grupos vecinales y sindicatos, pueden presionar a los Gobiernos locales para que rechacen las autorizaciones de desarrollo de tiendas. Estas son las cuestiones estratégicas que influyen en la atracción relativa de las oportunidades de crecimiento.

Las estrategias que abordan esos desafíos podrían incluir la experimentación con modelos que requieren menos empleados, como los almacenes, y centrarse en regiones con una legislación menos restrictiva. Es probable que las estrategias ajenas al mercado, como los *lobbies* y el desarrollo de las relaciones comunitarias, sean cada vez más importantes en los mercados con mayor densidad de población.

Cambios en el poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes es más bajo en los lugares en los que Walmart domina el mercado local. En 2003, los supercentros de Walmart eran el 94 % de los hipermercados de las zonas rurales de los Estados Unidos, pero solo el 44 % se encontraban en áreas acaudaladas o prestigiosas. A medida que Walmart se expanda en tales áreas, los clientes sensibles al precio tendrán más alternativas, lo cual hará que también crezca su poder. Si bien hay pocas perspectivas de que la industria se consolide lo suficiente como para disminuir el poder de negociación de los clientes, la congestión del tráfico podría convertirse en un problema para los consumidores. Walmart podría intentar aumentar los costos de cambio centrándose en ubicaciones que estén relativamente cerca de los sustitutos en distancia, pero relativamente lejos en términos de tiempo de viaje.

La amenaza para el crecimiento es la entrada en el mercado de otras empresas que operan con escalas adecuadas en mercados que todavía no están cubiertos por los hipermercados de Walmart. A medida que el modelo de Walmart se conozca cada vez mejor, otros podrían desplazarse y adelantarse en mercados no atendidos.

Como hemos visto, los actores ajenos al mercado, como los sindicatos y otros *lobbies*, pueden aumentar los obstáculos para que Walmart entre, especialmente en estados en los que los sindicatos son fuertes. Pueden influir en las autoridades de planificación y zonificación y promover políticas gubernamentales restrictivas.

Cambios en la amenaza de los productos sustitutos

El atractivo de la marca Walmart puede diluirse en mercados en los que está creciendo la riqueza. Los cambios demográficos hacia la urbanización aumentan la amenaza de los productos sustitutos. La congestión del tráfico hace que los

sustitutos cercanos sean relativamente más atractivos. Los competidores en línea y la entrega a domicilio pueden ser cada vez más importantes, especialmente en las áreas con mayor densidad de población. Walmart podría pensar en experimentar con los nuevos modelos de entrega en esos mercados.

Cambios en la rivalidad de la industria

Es probable que la rivalidad aumente a medida que Walmart se expanda a nuevos mercados. La competencia podrá tomar la forma de una batalla por el dominio en mercados locales específicos, en lugar de la competencia frente a frente entre los hipermercados vecinos.

Cambios en la influencia de los complementos

A medida que la densidad de población aumenta, el estacionamiento gana valor, lo que arroja oportunidades de asociación con los propietarios y gerentes de estacionamientos.

Amenazas a la rentabilidad de Walmart

Para regresar a nuestra hipótesis, es probable que los costos de mano de obra continúen siendo una amenaza, pero quizás no es la más importante. Es probable que las mayores amenazas procedan del aumento de los costos, la creciente rivalidad y la disminución de la eficiencia de la distribución en los mercados urbanos. Walmart podría seguir experimentando con locales más pequeños en entornos con mayor densidad de población y reenfocar la marca Sam's Club para los mercados de zonas suburbanas y urbanas más acaudaladas.

2.5.2 Aprovechar el análisis del sector para competir a largo plazo

El análisis del sector es una fotografía fija en el tiempo, pero los negocios compiten *a lo largo del tiempo*. Es necesario desarrollar una estrategia para fortalecer la posición competitiva de todos los negocios, pero es especialmente importante para los innovadores. Amazon.com es un ejemplo.

Amazon.com expresó así su estrategia "¡Crecer mucho en poco tiempo!". La empresa explicó su razonamiento antes de su oferta pública inicial:

La empresa cree que su éxito dependerá en buena parte de su capacidad para (i) ampliar la posición de su marca, (ii) proporcionar a los clientes un excelente valor y una fantástica experiencia de compra y (iii) lograr un volumen de ventas

suficiente como para realizar economías de escala. Por consiguiente, la empresa pretende invertir considerablemente en mercadeo y promoción, en el desarrollo del sitio y tecnología y en el desarrollo de la infraestructura operativa. La empresa también se propone ofrecer atractivos programas de precios que reducirán sus márgenes brutos. Debido a que la empresa tiene márgenes brutos relativamente reducidos para los productos, lograr rentabilidad, dados los niveles planeados de inversión, depende de la capacidad de la empresa para generar y sostener niveles de ingresos significativamente superiores. Como consecuencia de ello, la empresa cree que incurrirá en pérdidas operativas significativas en el futuro a corto plazo y que la tasa en la que se incurrirá en esas pérdidas aumentará significativamente en comparación con los niveles actuales.²⁷

Amazon.com anunció su intención de construir barreras de entrada desarrollando economías de escala. El requisito de contar con un gran capital debido a las "significativas pérdidas operativas en el futuro a corto plazo" suponía una segunda barrera de entrada. El compromiso con el "excelente valor" era un indicativo de que a Amazon.com no se le podía ganar por el precio. Estos obstáculos para entrar no eran fijos; se hicieron *más* fuertes con el tiempo. La creación de la marca y las economías de escala pueden tener un valor acumulativo. En conjunto, estos obstáculos para entrar explican por qué Amazon.com es el principal minorista que opera exclusivamente en Internet.

Walmart comenzó en las pequeñas ciudades, creciendo gradualmente al principio y acelerando después su tasa de crecimiento. La empresa operaba en ocho estados en 1975 y, posteriormente, en 1996, llegó a los cincuenta estados. Las economías de escala y de alcance implican que una de las oportunidades más atractivas para Walmart es la misma que ha tenido desde su fundación: entrar en un mercado regional a una escala mayor que las empresas ya existentes y lograr un monopolio local efectivo atendiendo al conjunto del mercado.

El tiempo es un factor importante para la entrada en el mercado. Walmart alcanzó el éxito rápidamente al entrar en los mercados rurales con una escala adecuada antes de que sus competidores se dieran cuenta. Ese don de la oportunidad y del compromiso crearon una barrera de entrada para los competidores, y sigue siendo importante. Si Walmart puede enviar señales de su alto compromiso al construir un centro de distribución local y continuar con la apertura de las tiendas con la rapidez necesaria, puede desalentar a los competidores. Como los obstáculos de salida no son tan altos, Walmart podría invertir de antemano en ubicaciones en las que es probable que se produzca un crecimiento.

Los competidores en los mercados donde Walmart aún no está presente tienen un incentivo para entrar en los mercados a escala para intentar adelantarse a la entrada de Walmart. Es probable que esta sea una razón por la que Walmart ha recurrido a las adquisiciones y alianzas estratégicas para expandirse a escala internacional.

2.5.3 Explorar oportunidades para darle forma a la estructura de la industria

Las empresas pueden darle forma a una industria para su propio beneficio, pero esto puede llevar muchos años. Durante décadas, Boeing tenía una posición dominante en el mercado del transporte aéreo de larga distancia, en el segmento de transportes de capacidad ultragrande. Eso lo situó en una posición en la que extraía beneficios de los clientes de su aerolínea, lo cual generaba un incentivo potente para animar la entrada de un competidor en el mercado. Aunque las barreras para entrar eran altas, una combinación de apoyo estatal y la voluntad de las aerolíneas para comprometerse a llevar a cabo pedidos grandes cambiaron la estructura de la industria. Ahora existe una competencia intensa en cada segmento de la industria aeronáutica, incluso en el de transportes de capacidad ultragrande, y el poder de negociación ha pasado a las aerolíneas.

Hay diferentes maneras de darle forma a la estructura de la industria. Las industrias fragmentadas pueden consolidarse, como lo hizo Wire and Plastic Products PLC (WPP) con la industria de servicios de mercadeo al adquirir J. Walter Thompson, The Ogilvy Group y numerosas empresas más pequeñas.²⁸ Se le puede dar forma a las industrias emergentes mediante adquisiciones anticipadas de activos valiosos o la creación de costos de cambio para los clientes.

Los complementos pueden tener un incentivo potente para darle forma a la estructura de la industria. Para Google, la transición a la computación móvil y los teléfonos inteligentes representó una amenaza potencial para su actividad de publicidad de búsqueda. Si hubiera emergido una plataforma o un sistema operativo dominante para teléfonos inteligentes, el dueño se hubiera encontrado en una posición más ventajosa para negociar con los proveedores de servicios web, como la capacidad de búsqueda. Al desarrollar y distribuir el sistema operativo Android, Google se aseguró de que ninguna plataforma llegaría a ser demasiado poderosa.

Como líder del mercado, Walmart ya ha dado forma a la industria en los Estados Unidos, pero los clientes y los productos sustitutos siguen siendo poderosos. No parece probable que Walmart pueda atenuar el poder del cliente usando técnicas tales como las marcas. Seguir ampliándose en las industrias de los productos sustituto, mejorando las eficiencias operativas y las economías en sus compras tienen más probabilidad de éxito.

2.6 Críticas y limitaciones

El Marco de las cinco fuerzas ha estado sujeto a muchas críticas. Esas se dividían generalmente en tres categorías: el marco no analiza adecuadamente todos los factores relevantes del entorno de negocios, dice poco sobre las fuentes de ventajas competitivas y no es muy útil para encontrar nuevas oportunidades o hacer frente a las industrias cuyas estructuras se están desarrollando rápidamente. Aunque algunas de estas críticas tienen valor, otras no. A continuación, debatiremos sobre todas las críticas.

2.6.1 ¿Analiza adecuadamente el entorno del negocio el Marco de las cinco fuerzas?

Algunos críticos argumentan que el Marco de las cinco fuerzas no tiene en cuenta a importantes actores, como el Gobierno, ni a los actores no sujetos al mercado (como los sindicatos y los *lobbies*), ni a los complementarios. Otros dicen que es "estático", que es incapaz de reflejar la evolución de la estructura de la industria. Otros lo acusan de no modelar una interacción estratégica entre los participantes del mercado, como la colusión.

Estamos de acuerdo en que el Marco de las cinco fuerzas necesita mejorar con un análisis de los complementos, como hemos hecho aquí. Sin embargo, los actores no sujetos al mercado pueden ser representados en el modelo por su influencia sobre las cinco fuerzas.²⁹ Cuando hablamos de Walmart, vimos cómo los *lobbies* y los sindicatos pueden cambiar el poder de los proveedores al mediatizar el suministro de la mano de obra y de los terrenos.

Aunque a veces se ha criticado el análisis del sector por ser "estático", las secciones anteriores demuestran que es útil en el desarrollo de una estrategia a lo largo del tiempo. Cuando se trata un análisis del sector como si fuera una imagen completa, los estrategas pueden analizar las fuerzas actuales y luego planear cómo les gustaría que fueran en el futuro. La estrategia a lo largo del tiempo (o "estrategia dinámica") se convierte en el plan para moverse desde el entorno actual al del futuro deseado, como es el caso de Amazon.com. El análisis del sector también puede evaluar el impacto de un cambio tecnológico.

El Marco de las cinco fuerzas proporciona una forma de pensar estructurada sobre los factores que afectan a la rentabilidad. Sin embargo, no predice cómo los competidores específicos responderán a los movimientos estratégicos. En algunas circunstancias es útil complementar el análisis del sector con la teoría de juegos y pensar de forma más analítica sobre las respuestas competitivas.

2.6.2 ¿Explica el análisis del sector las ventajas competitivas?

El Marco de las cinco fuerzas se centra en las características económicas de la industria y de su entorno. Reconoce que el potencial de beneficios está afectado por factores específicos de la empresa, como la "diferenciación" y las "ventajas de estar en la industria con independencia del tamaño" o como las marcas y la tecnología patentada. Sin embargo, no explica por qué algunas empresas son más productivas que otras en el mismo entorno.

Para entender las diferencias de desempeño, los estrategas utilizan el término "ventaja competitiva". Para obtener más información, consulte la *Lectura fundamental: Ventaja competitiva* (HBP n.º 8105). La ventaja competitiva proviene de las diferencias en las decisiones que las empresas toman. Algunas teorías sobre las fuentes de la ventaja competitiva enfatizan las decisiones sobre las *actividades* que se deben desempeñar. Otras se centran en las decisiones sobre los *recursos* en los que se debe invertir y en las *capacidades* que se deben desarrollar, un enfoque conocido como la "visión basada en recursos" de la empresa.³⁰

Aunque a menudo se presentan como los "competidores" del Marco de las cinco fuerzas, las teorías sobre la ventaja competitiva no compiten verdaderamente con él. Sean cuales sean las decisiones de la empresa, ya sea que se refieran a las actividades o a las inversiones en recursos, necesitan hacer frente eficazmente al entorno en el que la empresa opera.

2.6.3 ¿Ayuda el análisis del sector a que las empresas encuentren oportunidades completamente nuevas?

Otra crítica del Marco de las cinco fuerzas es que examina los estados actuales y en desarrollo de la competencia entre los actores que están siguiendo las formas establecidas de competencia, en lugar de explorar formas completamente nuevas de competir. Ese es el enfoque conocido como "estrategia del océano azul", que insiste en que las empresas deberían buscar un espacio de mercado seguro y crear una nueva demanda, en vez de competir en industrias saturadas.³¹

En *Competing for the Future*, Gary Hamel y C.K. Ramaswamy hacen una crítica similar. "La estrategia, según se enseña en muchas escuelas de negocios y se practica en la mayoría de las empresas, parece estar más preocupada por cómo posicionar sus productos y negocios en la estructura de la industria existente que por cómo crear las industrias del mañana".³²

Aunque estos puntos sean justos, criticar el Marco de las cinco fuerzas con estos argumentos es como criticar a un martillo por no ser una sierra. El Marco de las cinco fuerzas, la estrategia del océano azul y otros métodos de análisis son

diferentes herramientas que se usan para diversos propósitos. Sin embargo, cabe destacar que se deben considerar las fuerzas competitivas en *cualquier* estrategia. Amazon.com se dio cuenta de que incluso un innovador necesita una estrategia para proteger sus beneficios de las fuerzas que intentan apropiárselos.

2.7 Conclusión: el mundo de los negocios cambia, pero las industrias permanecen

El estudio de la gestión tiene sus novedades y sus modas. Un año, la innovación puede ser el asunto actual candente, y al año siguiente, la cultura organizativa puede ser la meta de todos. Pero, como apuntaron Carl Shapiro y Hal Varian en *Information Rules*, "Ignore los principios económicos básicos bajo su cuenta y riesgo. Las tecnologías cambian. Las leyes económicas, no".³³

El análisis del sector trata de los principios económicos fundamentales. Ninguna organización puede permitirse ignorar las fuerzas competitivas. A medida que los estrategas trabajan para comprender el entorno competitivo, también necesitan pensar en cómo pueden darle forma y en cómo desarrollar en él una empresa capaz de sobrevivir e incluso prosperar.

3 LECTURA COMPLEMENTARIA

3.1 ¿Qué importancia tiene el sector?

Este capítulo trata del análisis del sector. Pero ¿qué ocurriría si el sector al que pertenece una empresa no importara mucho? Si el éxito de las empresas *dentro* de un sector varía considerablemente, entonces el éxito depende más de la empresa que del sector. ¿No implicaría que los estrategas deberían centrarse más en los factores que constituyen el éxito de las empresas individuales y menos en los que afectan a todas las empresas del sector?

Aunque este duelo "empresa frente a industria" parece importante a primera vista, un poco de reflexión muestra que es una falsa dicotomía. Las características distintivas de una empresa no importan si no pueden lidiar eficazmente con las fuerzas competitivas. Cualquier estrategia debe tomar en cuenta *tanto* la empresa *como* el entorno de la industria. Como Michael Porter explica, "la estrategia es el acto en el que se alinean una empresa y su entorno".³⁴

Sin embargo, en las décadas de los ochenta y los noventa, varios investigadores pretendieron medir la importancia de la industria en el éxito de una empresa. Estos estudios empíricos han sido influyentes en el desarrollo de diversas teorías sobre estrategias.

El primer estudio importante lo llevó a cabo Richard Schmalensee.³⁵ En 1985, en un artículo titulado "¿Difieren mucho los mercados?", esquematizó las explicaciones alternativas de las diferencias de rentabilidad entre las empresas de una manera provocadora. La tradición *clásica* –escribió– asumió que las diferencias entre las empresas eran "pasajeras o poco importantes". En esa tradición, los beneficios de la industria dependían principalmente de la concentración de vendedores (es decir, la importancia de dominar el mercado por parte de un pequeño número de vendedores), porque eso crea oportunidades para la colusión. La opinión anticlásica, *revisionista*, afirmó que hay diferencias persistentes en términos de eficiencia entre los vendedores, y que los vendedores más eficientes tienden a crecer a costa de sus rivales. Una tercera tradición, que Schmalensee llamó *tradición de la gestión*, plantea que "algunas empresas están mejor gestionadas que otras". También hizo referencia a *In Search of Excellence*, un éxito de ventas de Thomas Peters y Robert Waterman, Jr., en el que se adopta la tradición de la gestión.³⁶ De igual modo, se hace referencia a esta tradición en éxitos de ventas más recientes, como en *Creadas para durar*, de Jim Collins y Jerry I. Porras.³⁷ Cuando el asunto se plantea de esta manera, difícilmente los desafíos podrían ser mayores para los investigadores de estrategias. ¿Quién tenía razón? ¿La gestión es importante o inútil?

Las conclusiones de Schmalensee fueron sorprendentes. En un estudio en el que utilizó los datos de la línea de negocios de 1975 de la Comisión Federal de Comercio de los EE. UU sobre empresas industriales, descubrió que los efectos de la empresa no existían (es decir, las diferencias entre las empresas no explicaban las variaciones en la rentabilidad) y que los efectos de la industria (diferencias entre las industrias) representaban al menos un 75 % de la varianza de las tasas de rendimiento sobre activos entre las industrias. Esos resultados implican que la industria es un determinante muy importante para la rentabilidad. Sin embargo, observó que "el 80 % de la varianza en la rentabilidad de la unidad de negocio no tiene relación con la industria o con los efectos de la participación [de mercado]". Continuó diciendo que "Aunque los efectos de la industria son importantes, está claro que no son lo único importante".

Richard Rumelt publicó respondió con perspicacia a Schmalensee en 1991.³⁸ En su estudio titulado "How Much Does Industry Matter?", Rumelt llegó a diversas conclusiones radicales. Gracias a cuatro años de datos, en lugar de uno, en el caso de Schmalensee, se dio cuenta de que los efectos estables de la industria representaban el 8 % de la varianza en los retornos de las unidades de negocio. Además, descubrió que el 46 % de la varianza se debía a los efectos estables de la

unidad de negocio. Según Rumelt, "las unidades de negocio difieren entre sí dentro de las industrias mucho más de lo que lo hacen las industrias entre sí".

Anita McGahan y Michael Porter publicaron su propio estudio empírico en 1997.³⁹ Aunque los análisis de Schmalensee y de Rumelt se limitaron a las industrias manufactureras, el estudio de McGahan y Porter (titulado "How Much Does Industry Matter, Really?") incluía todas las industrias (excepto las finanzas) y se basaba en 14 años de datos. Descubrieron que casi el 19 % de la varianza en la rentabilidad se debía a los efectos estables de la industria y que estos representaban el 36 % de la variación explicada. McGahan y Porter encontraron también una variación enorme en cuanto a la importancia de los efectos de la industria entre los diferentes sectores, lo que les sugirió que su estructura era importante. Sin embargo, en su análisis, los efectos de las empresas seguían siendo importantes: los efectos del segmento de negocio representaban el 32 % de la varianza en su rentabilidad.

Estos estudios empíricos continúan, y aunque los resultados varían, muestran generalmente que la proporción de la varianza en el rendimiento sobre activos de las empresas, explicada por los efectos de industria, representa entre el 10 % y 20 %, mientras que los efectos de empresa (dentro de las industrias) representan entre el 30 % y 45 %. En otros términos, la rentabilidad depende solo en parte de la industria en la que opera una empresa. Las decisiones de la empresa tienen un mayor impacto en su rentabilidad que las de su sector. ¿Qué pueden hacer los estrategas con esto?

A pesar de los títulos de los artículos, el hecho de que los beneficios de las empresas varíen dentro de una industria no significa que las fuerzas competitivas sean irrelevantes. Aunque las fuerzas competitivas dentro de una industria sean idénticas, las empresas pueden responder a ellas de manera diferente. El Marco de las cinco fuerzas apunta a muchas cosas que las empresas pueden hacer para atenuar las fuerzas competitivas. Algunas, como la creación de marca, son específicas de la empresa y generan beneficios que varían dentro de la industria.

No existe ningún punto en el análisis del sector que diga que las elecciones que la empresa tiene que hacer son irrelevantes, como tampoco dice que las empresas no tomen decisiones diversas. Lo que dice el análisis del sector es que, a menos que las decisiones de una empresa traten eficazmente el entorno de la industria, la empresa está condenada al fracaso.

4 TÉRMINOS CLAVE

amenazas asimétricas Empresa que puede acceder a la industria de otro negocio mientras que el segundo negocio tiene menos posibilidades de acceder a la industria del primero. Un complemento en esta posición tiene cierto poder sobre el segundo negocio.

barreras de entrada Características de una industria o mercado que dificultan la competencia para los nuevos participantes.

barreras de salida Impedimentos que dificultan la salida de una empresa de un mercado o industria.

beneficios de escala orientados a la demanda o efectos de red Ganancia en el valor de un producto para el consumidor a medida que el número de consumidores aumenta.

bienes complementarios Producto cuya demanda aumenta junto con la de otro bien: a medida que el precio de este último disminuye, la demanda del bien complementario aumenta.

concentración de clientes o poder monopsónico Situación de mercado en la que hay menos clientes que vendedores, lo que le otorga al cliente un poder de negociación mayor.

costos de cambio del cliente Costo adicional en el que incurre el consumidor al pasar de los productos o servicios de un proveedor a los productos o servicios de otro.

economías de escala Reducción en el costo de producción por unidad a medida que el volumen crece.

integración hacia atrás Estrategia según la cual una empresa lleva a cabo las funciones asumidas en su momento por sus proveedores.

integración hacia delante Estrategia por la que un negocio asume las funciones entre este y sus clientes finales, como los centros de distribución y los minoristas.

poder de negociación de los compradores Capacidad del cliente de influir en el precio, la disponibilidad o la calidad de los productos pertenecientes a un negocio, la cual depende del número de clientes que tiene un negocio, de la importancia del cliente para la empresa, de los costos de cambio y otros factores.

poder de negociación de los proveedores Capacidad de un proveedor de aumentar los costos, reducir la calidad o restringir la disponibilidad para los clientes.

productos sustitutos En economía, se consideran dos productos como sustitutos cuando el aumento del precio de uno aumenta la demanda del otro.

ventaja competitiva Capacidad de la empresa de realizar actividades más efectivas o diferentes que las de sus rivales de la industria.

ventajas de estar en la industria Beneficios que un negocio disfruta por ser el primero en competir en una industria.

ventaja en materia de costos Menores costos de producción debido al acceso a productos más baratos, a procesos más eficaces, a ubicaciones más favorables, a un equipo de trabajo más competente, a tecnologías más avanzadas o a menos desperdicio.

5 COMO LECTURA ADICIONAL

Brandenburger, Adam M. y Barry J. Nalebuff. *Co-opetition*. Nueva York: Doubleday, 1996.

Porter, Michael E. *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press, 1980.

Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review* 86, n.º 1 (enero de 2008): 78-93.

Porter, Michael E. "Understanding Industry Structure, Teaching Note". HBS n.º 707-493. Boston: Harvard Business School, 2006.

6 NOTAS FINALES

- 1 Ramón Casadesús-Masanell y Jordan Mitchell, "Greenpeace", HBS n.º 708-418 (Boston: Harvard Business School, 2009).
- 2 Jan W. Rivkin y Kevin Sharer, "Industry and Positioning", plan docente no publicado, marzo de 2013.
- 3 Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review 57, n.º 2 (marzo-abril de 1979): 78-93.
- 4 Jean Tirole, The Theory of Industrial Organization (Cambridge, MA: MIT Press, 2006).
- 5 Joan Magretta, Understanding Michael Porter (Boston, MA: Harvard Business Press Books, 2012).
- 6 Peter Bevelin, A Few Lessons For Investors and Management from Warren E. Buffett (Glendale, CA: PCA Publications L.L.C., 2012), pág. 18.
- 7 Richard Rumelt, Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters (Nueva York, NY: Crown Publishing Group, 2011), pág. 278.
- 8 Richard Rumelt, Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters (Nueva York, NY: Crown Publishing Group, 2011), pág. 284.
- 9 Michael E. Porter, "Understanding Industry Structure, Teaching Note", HBS n.º 707-493 (Boston: Harvard Business School, agosto de 2007).
- 10 Michael E. Porter, "Understanding Industry Structure, Teaching Note", HBS n.º 707-493 (Boston: Harvard Business School, agosto de 2007).
- 11 ESPN, "Revenue report warns English clubs over wages", ESPN, 6 de junio de 2013, <http://www.espn.co.uk/football/sport/story/210681.html>, consultado el 1 de agosto de 2013.
- 12 Adam Brandenburger y Barry J. Nalebuff, Co-opetition (Nueva York: Doubleday, 1996).
- 13 Lance Ulanoff, "Goodbye Netscape Navigator", PC Magazine, 13 de febrero de 2008, <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2259414,00.asp>, consultado el 11 de marzo de 2013.
- 14 Pankaj Ghemawat, Strategy and the Business Landscape (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
- 15 Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review 86, n.º 1 (enero de 2008): 78-93.
- 16 Jan W. Rivkin, "Yellow Tail", plan docente no publicado.
- 17 Pankaj Ghemawat, Stephen Bradley y Ken Mark, "Walmart Stores in 2003", HBS n.º 704-430 (Boston: Harvard Business School, 2004).
- 18 Sears Holdings Corporation, "About Kmart", <http://www.searsholdings.com/about/kmart/>, consultado el 8 de abril de 2013.
- 19 Pankaj Ghemawat, Stephen Bradley y Ken Mark, "Walmart Stores in 2003", HBS n.º 704-430 (Boston: Harvard Business School, 2004), Figura 1.
- 20 Derek F. Abell, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980).
- 21 Euromonitor International, "Hair Care in the US", junio de 2012, <http://www.euromonitor.com/hair-care-in-the-us/report>, consultado el 20 de abril de 2013.

- 22 Pankaj Ghemawat, Stephen Bradley y Ken Mark, "Walmart Stores in 2003", HBS n.º 704-430 (Boston: Harvard Business School, 2004), pág. 8.
- 23 Pankaj Ghemawat, Stephen Bradley y Ken Mark, "Walmart Stores in 2003", HBS n.º 704-430 (Boston: Harvard Business School, 2004), pág. 5.
- 24 Calculado de Pankaj Ghemawat, Stephen Bradley y Ken Mark, "Walmart Stores in 2003", HBS n.º 704-430 (Boston: Harvard Business School, 2004), Figura 8.
- 25 Por ejemplo, los ingresos de publicidad y tirada del New York Times supusieron el 70 % y el 23 %, respectivamente, de los ingresos de 1997. The New York Times Company, formulario 10-K anual de 1997, http://www.nytc.com/pdf/annual_1997/1997_10-K_MDA.pdf consultado el 12 de abril de 2013.
- 26 Adaptado de Jan W. Rivkin, plan docente no publicado para "The Economist" (HBS n.º 710-441).
- 27 Amazon.com Inc., "Form S-1 Registration Statement", 24 de marzo de 1997, pág. 5, <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/0000891618-97-001309.txt>, consultado el 15 de abril de 2013.
- 28 WPP Group, "Group History", <http://www.wpp.com/wpp/about/whoweare/history>, consultado 1 de abril de 2013.
- 29 Michael E. Porter, "Understanding Industry Structure, Teaching Note", HBS n.º 707-493 (Boston: Harvard Business School, agosto de 2007).
- 30 Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal* 5 (septiembre-octubre de 1984): 171-180.
- 31 W. Chan Kim y Renée Mauborgne, "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review* 82, n.º 10 (octubre de 2004): 76-84.
- 32 Gary Hamel y C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1984).
- 33 Carl Shapiro y Hal R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999).
- 34 Michael E. Porter, "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal* vol. 12 (invierno de 1991): 95-117.
- 35 Richard Schmalensee, "Do Markets Differ Much?" *The American Economic Review* 75, n.º 3 (junio de 1985): 341-351.
- 36 Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Nueva York: Harper & Row, 1982).
- 37 Jim Collins y Jerry I. Porras, *Creadas para durar: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: Harper Business, 2002).
- 38 Richard P. Rumelt, "How Much Does Industry Matter?" *Strategic Management Journal* 12, n.º 3 (marzo de 1991): 167-185.
- 39 Anita M. McGahan y Michael E. Porter, "How Much Does Industry Matter, Really?" *Strategic Management Journal*, vol. 18, (verano de 1997): 15-30.

7 ÍNDICE

acceso a la red de proveedores, 10
actores no sujetos al mercado, 24, 25, 26, 27, 32–33, 35
actores, identificación de los, 3, 25
almacenes mayoristas, 14, 23, 27, 30, 31, 32
Amazon.com, 9, 17, 23, 27, 30, 33, 34, 35, 36
amenazas asimétricas, 19, 40
análisis de la sector, 2
análisis de la sector, pasos en el, 3, 22
análisis de la sector, prueba del, 3, 28
Apple Inc., 2, 17, 19, 20, 24

barreras de entrada, 6, 9–11, 31–32, 34, 40
barreras de salida, 11, 17, 26, 34, 40
barreras endógenas de entrada, 11
barreras exógenas de entrada, 9–11
beneficios de escala orientados a la demanda, 9–11, 40
bienes complementarios (complementos), 2, 9, 18–19, 20, 24, 25, 27, 33, 35, 40

caducidad de los productos, 17
calidad del producto, 14
cambio, aprovechar el, 3, 31–33
canales de distribución, 10
competidores, rivalidad entre los, 2, 6, 16–18, 20, 22, 25, 27, 30, 33
complementarios, 35, 40
compradores, poder de los, 14
compradores, poder de negociación de los, 5, 14, 27, 30, 33, 40
compras, concentración de las, 14
concentración de clientes, 14, 40
concentración de proveedores, 12, 26
conjunto integrado de elecciones, en estrategia, 30
cooperación, 18–19
Costco Wholesale Corporation, 14, 23, 30
costos de cambio del cliente, 10, 12, 14, 19, 20, 26, 34, 40
costos de cambio, 10, 12, 14, 19, 20, 26, 35, 40
costos fijos, 17, 26, 30
costos marginales, 17
crecimiento de la industria, 17
cuestiones estratégicas, 22, 28

demanda, influencia sobre la, 19
dependencia de la industria, 13
DHL, 9
disociación, 19
diversidad de los competidores, 17

eBay, 10, 11
economías de escala, 9, 29–30, 34, 40
efectos de red, 10, 40
entorno de la industria, 2, 3, 8, 28–31
estrategia del océano azul, 36
estrategia, 38
estructura de la industria, dar forma a la, 34–36
expansión de la capacidad, 17

Facebook, 10
FedEx, 9
fuentes de datos de información sobre la industria, 24
fuentes de datos de la industria, 24

Global Crossing, 9
Google Inc., 10, 18–19, 32, 35

Harley Davidson Inc., 20
hipermercados, 23, 25, 26, 27, 28, 29–30, 31, 32, 33
hipótesis, en análisis del sector, 21, 22

industria aérea, 6, 13, 14, 17, 34
industria del vino, 21
industria, 2, 38–39
industria, definición de la, 3, 22–24
industria, variaciones de rentabilidad por, 6, 8
integración hacia atrás, 14, 40
integración hacia delante, 13, 40
Intel Corporation, 12, 18

Kmart, 22, 23, 25, 27, 28–29, 30

Marco de las cinco fuerzas, 3–8, 9, 32–34, 35
método científico, 22
Microsoft Corporation, 12, 18, 19

nuevos participantes, 6, 9–11, 26, 29, 32

opinión revisionista, 38
oportunidades de beneficios, 19, 31
organización industrial, 6

participantes potenciales, 6, 9–11, 25, 29–30, 32
poder de negociación de los compradores, 6, 14, 27, 29, 33, 40
poder de negociación de los proveedores, 3, 4, 12–13, 26–27, 30, 32, 40
poder monopsónico, 14, 40
posicionamiento, 20, 23, 28–31
política pública restrictiva, 11, 26, 32–33
presión financiera de los clientes, 14

productos diferenciados, 12, 20, 30, 36
productos no diferenciados, 12, 14, 17, 27
productos sustitutos, 13, 22, 23, 24–25, 40
productos sustitutos, amenaza de los, 6, 15–16, 27, 28, 30, 33
proveedores, poder de negociación, 3, 6, 12–13, 26, 27, 29, 32, 40
prueba del análisis del sector, 3, 28

rentabilidad, 6–8, 38–39
rentabilidad, amenazas a la, 20–21, 33
rentabilidad, cambios en el tiempo, 31–32
rentabilidad, influencia de los actores en, 3, 26–28
rentabilidad, pregunta “empresa frente a la industria” acerca de la, 38–39
rentabilidad, variaciones de la industria en la, 6, 8
requisitos de capital, 10, 26
respuesta al entorno de la industria, 3, 28–31
retorno de la inversión (ROI), 6, 7
rivalidad de la industria, 2, 6, 16–18, 20, 22, 25, 27, 28, 30–31, 33
rivalidad, entre competidores, 2, 6, 16–18, 20, 22, 25, 27, 28, 30–31, 33

Samsung Group, 2, 17, 19, 25
sistema operativo de Microsoft Windows, 10, 18

tamaño de los competidores, 17
Target Corporation, 22, 23, 25, 27, 28, 29, 30
teoría de juegos, 6, 11, 35
tradición clásica, 38
tradición de la gestión, 38

ventaja competitiva, 20, 29, 36, 40
ventaja en materia de costos, 9, 40
ventajas de estar en la industria, 10, 26, 36, 40
visión basada en recursos, de la empresa, 36

Walmart, 19, 20–21, 22–23, 24, 25, 26, 28, 29–33, 34, 39

Yellow Tail, marca, 21