

CAPÍTULO 3

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE UNA COMPAÑÍA

El análisis es el punto de partida crítico del pensamiento estratégico.

—Kenichi Ohmae
Consultor y autor

Las cosas siempre son distintas; el arte es descubrir cuáles son las diferencias significativas.


—Laszlo Birinyi
Administrador de inversiones

En esencia, el trabajo de un estratega es entender y enfrentarse a la competencia.

—Michael Porter
Profesor de Harvard Business School y cofundador de Monitor Consulting

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- OA 1** Conocer y dominar los conceptos básicos y herramientas analíticas ampliamente utilizadas para diagnosticar las condiciones competitivas en la industria de una compañía.
- OA 2** Aprender cómo diagnosticar los factores que moldean la dinámica de una industria y a pronosticar sus efectos en la rentabilidad futura de la industria.
- OA 3** Adquirir el hábito de ubicar las posiciones de los grupos de rivales clave en el mercado.
- OA 4** Entender por qué la evaluación profunda de las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con las condiciones específicas que enfrentan en la industria es un prerequisite para planear una estrategia que se ajuste bien a su situación externa.



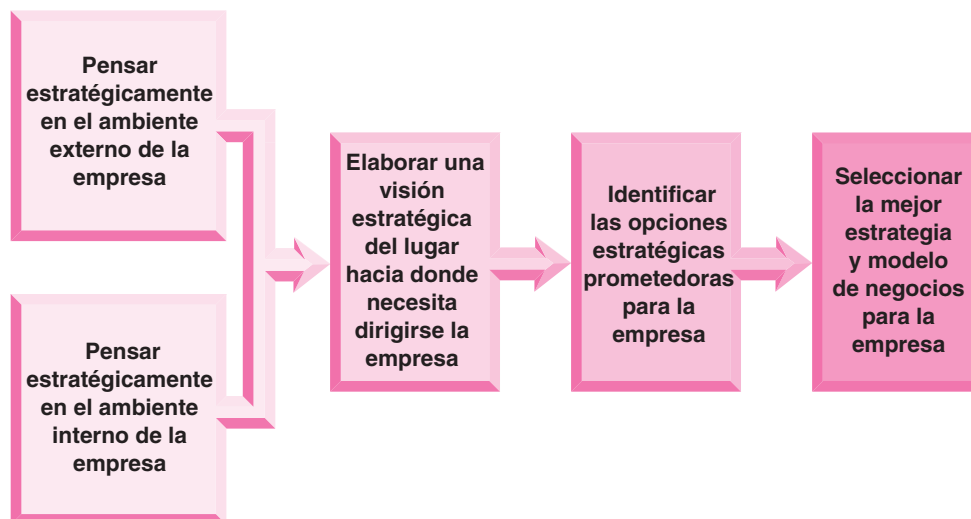
En el capítulo 1 vimos que una de las tres preguntas centrales que los administradores deben plantear cuando evalúan sus perspectivas de negocios es: “¿Cuál es la situación actual de la compañía?” Dos facetas de la situación de una compañía son especialmente pertinentes: 1) las condiciones competitivas en la industria en que opera la compañía —su ambiente externo— y 2) los recursos y capacidades organizacionales de la compañía —su ambiente interno—.

Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerequisite para que los administradores logren formular una estrategia que se *ajuste* de manera excelente a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora. Como se describe en la figura 3.1, la tarea de idear una estrategia siempre debe comenzar

por evaluar la situación externa e interna de la empresa (como base para elegir un rumbo de largo plazo y elaborar una visión estratégica), y continuar después con una valoración de las estrategias y modelos de negocios más prometedores para culminar en la elección de una estrategia específica.

Este capítulo presenta los conceptos y las herramientas analíticos para centrarse en los aspectos del ambiente externo de una empresa y que deben considerarse al elegir estrategias sobre dónde y cómo competir. La atención se dirige al área competitiva en la que opera una compañía, los operadores del cambio en el mercado, lo que hacen las empresas rivales y los factores que determinan el éxito competitivo. En el capítulo 4 exploraremos los métodos para valorar las circunstancias internas y la competitividad de una empresa.

Figura 3.1 Esquema del análisis estratégico de la situación de la compañía ante la elección de una estrategia



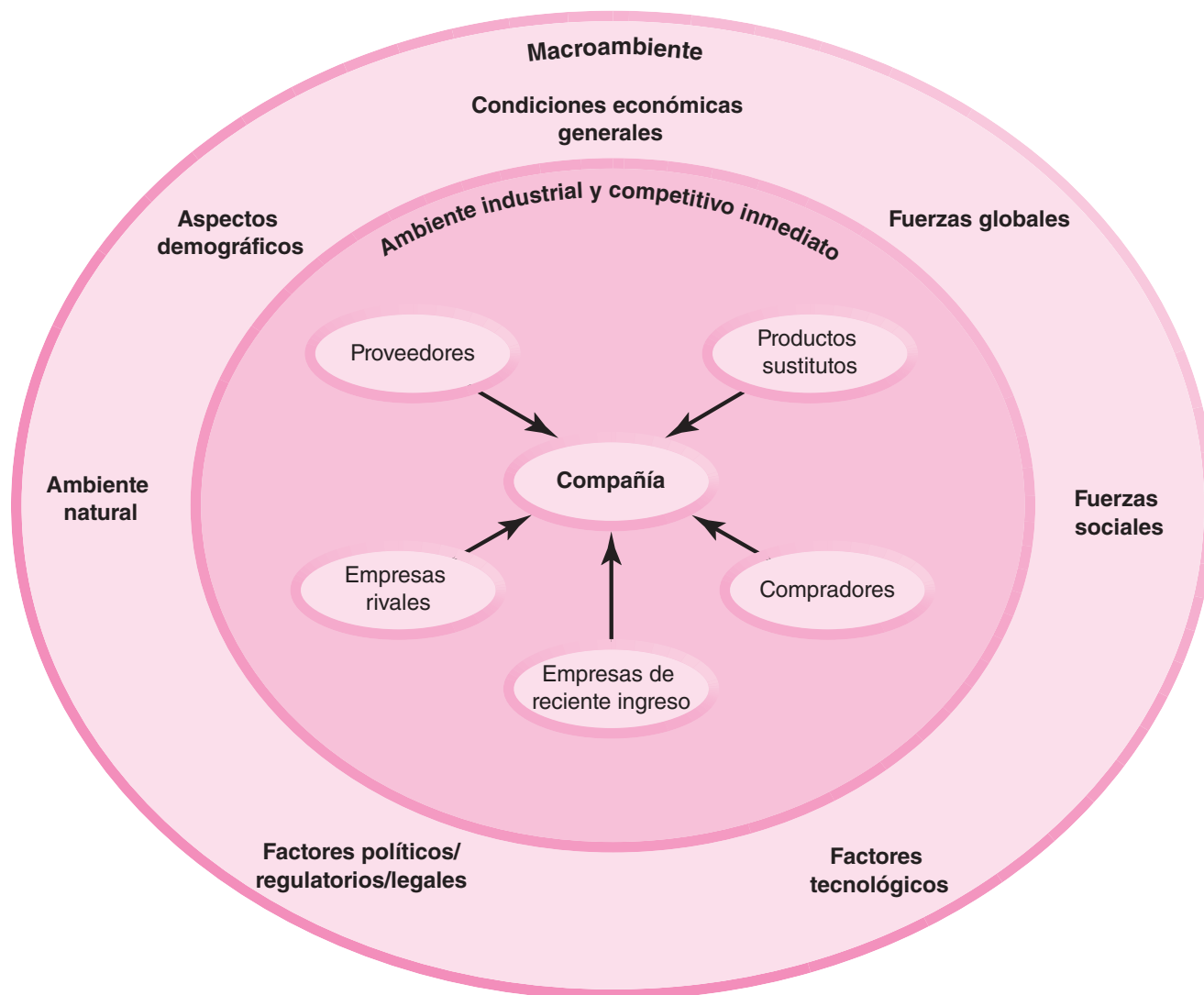
COMPONENTES ESTRATÉGICAMENTE PERTINENTES DEL MACROAMBIENTE DE UNA EMPRESA

CONCEPTO BÁSICO

El **macroambiente** engloba el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía.

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este **macroambiente** incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros (véase la figura 3.2). Como los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante que los administradores determinen cuáles representan *los factores más importantes desde el punto de vista estratégico* fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa. Por *importantes desde el punto de vista estratégico* queremos decir que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios.

Las influencias pertinentes desde el punto de vista estratégico provenientes del área externa del macroambiente en ocasiones ejercen un fuerte efecto en la situación de negocios de una compañía y un impacto muy significativo en el rumbo y estrategia de la compañía. Por ejemplo, las oportunidades estratégicas de los fabricantes de cigarrillos para crecer se reducen en gran medida con las disposiciones contra el tabaquismo, las decisiones de imponer mayores impuestos a su consumo y el creciente estigma cultural que se le asocia. Los fabricantes de vehículos deben adaptar sus estrategias a las preocupaciones del cliente sobre el precio de la gasolina y sobre el ambiente por las emisiones de carbono. Las empresas de las industrias de procesamiento de alimentos, restaurantes, deportes y gimnasios deben

Figura 3.2 Componentes del macroambiente de una compañía

prestar especial atención a los cambios en estilos de vida, hábitos alimenticios, preferencias sobre cómo usar el tiempo libre y actitudes hacia la nutrición y el ejercicio al modelar sus estrategias. La tabla 3.1 ofrece una breve descripción de los componentes del macroambiente y algunos ejemplos de las industrias o situaciones de negocios a las que pueden afectar.

Lo que sucede en la parte externa del macroambiente puede ser rápido o lento, con advertencias o sin ellas. Cuando los administradores de la compañía examinan el ambiente externo, deben estar alertas para detectar lo importante en el anillo exterior, evaluar su impacto e influencia, y adaptar la dirección y la estrategia de la compañía según se requiera. Sin embargo, los factores y fuerzas en el macroambiente de una empresa que tienen los *mayores* efectos en la formación de la estrategia por lo general se refieren al ambiente industrial y competitivo inmediato, como presiones competitivas, acciones de compañías rivales, comportamiento del comprador, consideraciones relacionadas con los proveedores, etc. En consecuencia, es en el ambiente industrial y competitivo donde concentraremos nuestra atención en este capítulo.

Tabla 3.1 Los siete componentes del macroambiente

Componente	Descripción
Aspectos demográficos	Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso).
Fuerzas sociales	Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos.
Factores políticos, legales y regulatorios	Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.
Ambiente natural	En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos.
Factores tecnológicos	Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de I+D, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera.
Fuerzas globales	Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero.
Condiciones económicas generales	Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio.

PENSAR ESTRATÉGICAMENTE EN EL AMBIENTE INDUSTRIAL Y COMPETITIVO DE UNA EMPRESA

Para comprender mejor el ambiente industrial y competitivo de una empresa, los gerentes no necesitan reunir toda la información posible y pasar mucho tiempo en su análisis. En cambio, se pueden enfocar de forma más directa en algunos conceptos precisos y herramientas analíticas para responder siete preguntas:

1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?
2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?
3. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?
4. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?
5. ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?
6. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?
7. ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?

Las respuestas basadas en el análisis a estas siete preguntas dan a los administradores el conocimiento necesario para idear una estrategia que se ajuste a la situación externa de la empresa. El resto de este capítulo se dedica a describir los métodos para obtener respuestas concretas a esas siete preguntas y explicar cómo repercute la naturaleza del ambiente industrial y competitivo de una compañía en las elecciones estratégicas de los administradores.

PREGUNTA 1: ¿OFRECE LA INDUSTRIA OPORTUNIDADES ATRACTIVAS PARA EL CRECIMIENTO?

Para determinar si una industria ofrece o no la perspectiva de utilidades atractivas se debe considerar si ofrece buenas oportunidades de crecimiento. Desde luego, el crecimiento no garantiza la rentabilidad; demasiadas empresas que buscaron el crecimiento por el crecimiento mismo aprendieron esta lección de la manera difícil. Sin embargo, sí es un indicador del aprecio de los clientes por sus productos (o servicios) y permite apreciar si la demanda de la industria es lo bastante fuerte para apoyar un crecimiento en ventas que deje utilidades.

Los indicadores económicos clave de las perspectivas de crecimiento de una industria son el tamaño del mercado, en términos de ventas unitarias globales y volumen de ventas, así como la tasa de crecimiento de la industria. No obstante, la determinación del tamaño del mercado y la tasa de crecimiento depende de que la industria se defina de manera amplia o estricta en lo referente a sus características de productos o servicios. Por ejemplo, la industria de transporte de carga abarca mucho más que la industria de transporte aéreo, y el tamaño del mercado varía en forma correlativa. El tamaño del mercado y las tasas de crecimiento también dependen de las líneas fronterizas geográficas (locales, regionales, nacionales o globales). Además, es frecuente que el tamaño del mercado y las tasas de crecimiento varíen marcadamente por región (p. ej., Europa en contraste con Asia) y por segmentos demográficos del mercado (p. ej., la generación Y en contraste con la generación de los *baby boomers*). Observar el mercado de diferentes formas ayuda a los administradores a determinar las distintas oportunidades de crecimiento y sus límites.

Una razón que explica los diferentes tamaños del mercado y la tasa de crecimiento entre industrias nace de lo que se conoce como el “ciclo de vida de la industria”. Ésta es la noción de que las industrias suelen seguir un patrón general de desarrollo y madurez, que consisten en cuatro etapas: surgimiento, crecimiento rápido, madurez y declinación.¹ Entonces, el tamaño de un mercado y su tasa de crecimiento dependen de la etapa del ciclo de vida que mejor caracterice la industria en cuestión.

¹ Hay una exposición más amplia de los problemas relativos a la hipótesis del ciclo de vida en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 157-162.

PREGUNTA 2: ¿QUÉ CLASE DE FUERZAS COMPETITIVAS ENFRENTAN LOS MIEMBROS DE LA INDUSTRIA Y QUÉ INTENSIDAD TIENE CADA UNA?

OA 1

Conocer y dominar los conceptos básicos y herramientas analíticas ampliamente utilizadas para diagnosticar las condiciones competitivas en la industria de una compañía.

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El *modelo de competencia de cinco fuerzas* es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.² Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes. Como lo ilustra la figura 3.3, las cinco fuerzas competitivas incluyen 1) la competencia de *vendedores rivales*, 2) la competencia de *nuevos participantes* a la industria, 3) la competencia de los productores de *productos sustitutos*, 4) el poder de negociación de los *proveedores* y 5) el poder de negociación de los *clientes*.

El uso del modelo de cinco fuerzas para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en una industria determinada implica elaborar un cuadro de la competencia en tres etapas:

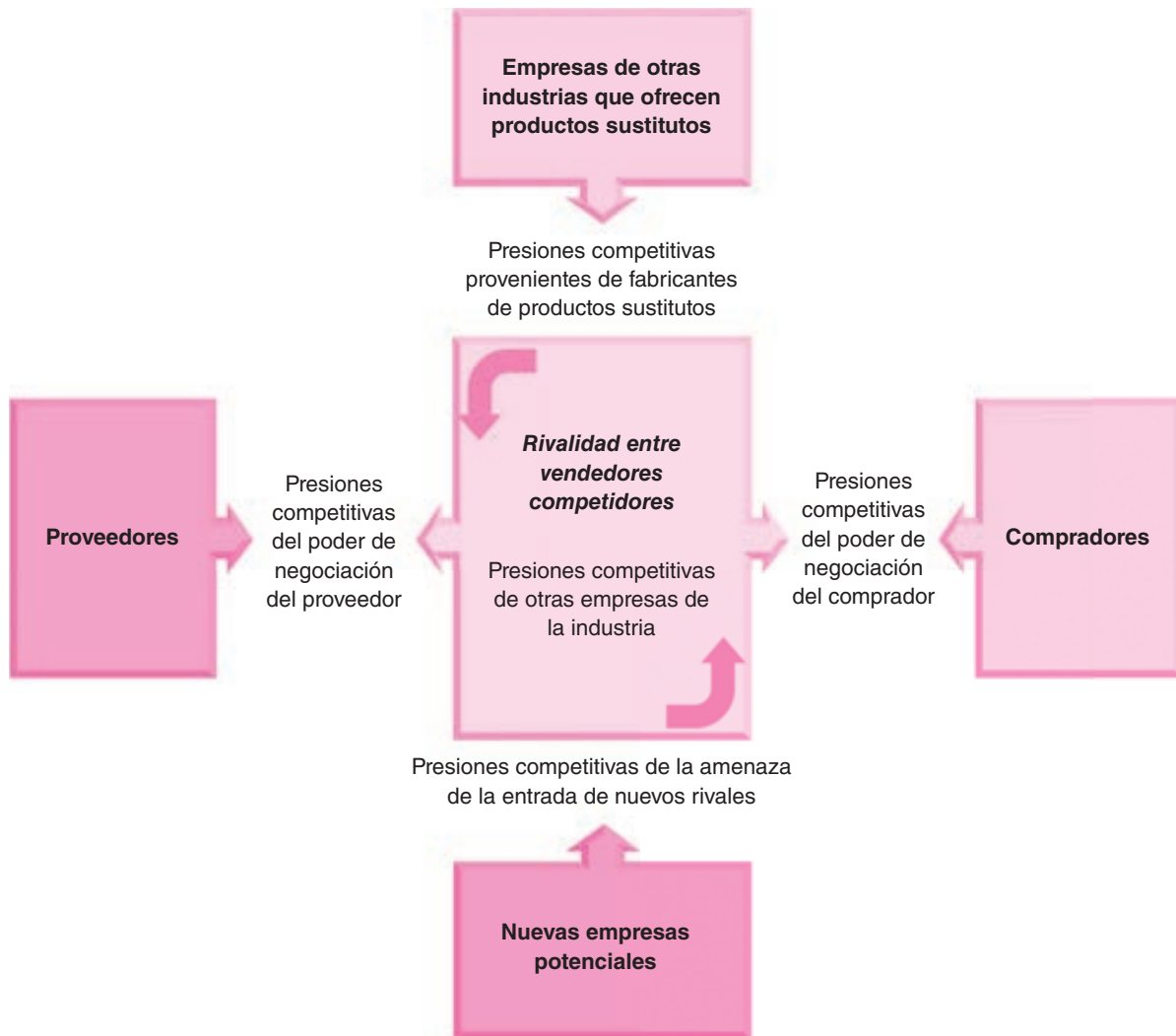
- *Etapas 1:* Para cada una de las cinco fuerzas, identificar las partes que intervienen junto con los factores específicos que acarrearán las presiones competitivas.
- *Etapas 2:* Evaluar la fortaleza de las presiones que comprende cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, de moderada a normal, o débil).
- *Etapas 3:* Determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos.

Presiones competitivas asociadas a las maniobras competitivas entre vendedores rivales

La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presentes entre los vendedores rivales de un producto o servicio. En efecto, *un mercado es un campo de batalla competitivo* en donde la carrera por el favor del comprador es vertiginosa. Los vendedores rivales son proclives a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” de negocios para fortalecer su posición en el mercado y obtener buenas ganancias. El reto es idear una estrategia competitiva que al menos permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que, idealmente, *produzca una ventaja competitiva sobre los rivales*. Sin embargo, cuando una empresa hace un movimiento estratégico que produce buenos resultados, sus rivales suelen responder con movimientos ofensivos o defensivos para contrarrestarlo. Este patrón de acción y reacción, movimiento y respuesta a esa estrategia, ajuste y reajuste, genera un panorama competitivo en continua evolución, en el cual la batalla por el mercado presenta altibajos, en ocasiones giros y retornos, y crea ganadores y perdedores.³

² El modelo de competencia de cinco fuerzas es creación del profesor Michael E. Porter, de la Harvard Business School. Véase Michael E. Porter, “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review* 57, núm. 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145; Porter, *Competitive Strategy*, cap. 1; y la exposición más reciente del modelo de Porter, “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, *Harvard Business Review* 86, núm. 1, enero de 2008, pp. 78-93.

³ Vea una explicación de la forma en que las acciones de una compañía para contrarrestar los movimientos de sus rivales tienden a escalar las presiones competitivas en Pamela J. Derfus, Patrick G. Maggitti, Curtis M. Grimm y Ken G. Smith, “The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance”, *Academy of Management Journal* 51, núm. 1, febrero de 2008, pp. 61-80.

Figura 3.3 Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave

Fuentes: Adaptado de Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review* 57, núm. 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145; y Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review* 86, núm. 1, enero de 2008, pp. 80-86.

Las batallas competitivas entre vendedores rivales adoptan muchas formas, que se extienden mucho más allá de una competencia activa de precios. Por ejemplo, los rivales pueden recurrir a tácticas de marketing como promociones especiales de ventas, publicidad en gran escala, rebajas o financiamientos con bajas tasas de interés para obtener más ventas; los rivales activos pueden tratar de diferenciar sus productos ofreciendo un mejor desempeño, una mayor calidad o mejor servicio al cliente, o mayor variedad de productos; también pueden competir mediante la rápida introducción de productos de una generación más avanzada, la introducción frecuente de productos nuevos o mejorados, fortalecer sus redes de distribuidores, establecer posiciones en mercados extranjeros o ampliar de alguna otra manera su capacidad de distribución y presencia en el mercado. La tabla 3.2 ofrece una muestra de los tipos de armas competitivas que pueden esgrimirse ante los rivales, junto con sus efectos primarios.

Tabla 3.2 “Armas” comunes para competir contra rivales

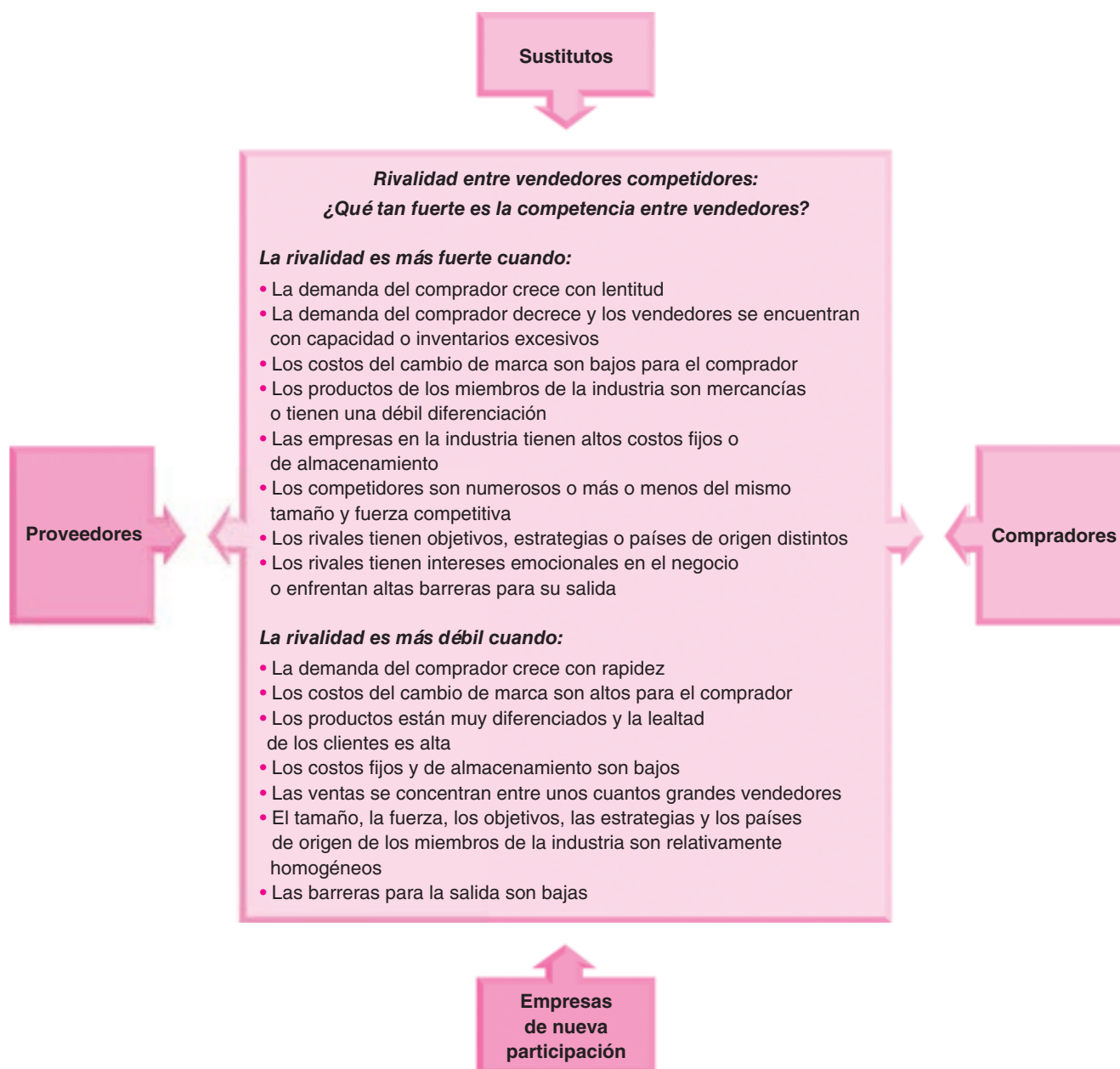
Tipos de armas competitivas	Efectos primarios
Descuentos de precios, ventas de liquidación, remates	Reduce el precio (P), impulsa el volumen total de ventas y acrecienta la participación en el mercado; baja los márgenes de utilidad por unidad vendida cuando los recortes de precios son grandes o los incrementos en volumen de ventas son relativamente pequeños
Cupones, publicidad de artículos en venta	Incrementa el volumen de ventas unitarias y los ingresos totales, baja el precio (P), incrementa los costos unitarios (C); puede bajar los márgenes de utilidad por unidad vendida ($P - C$)
Publicidad de características del producto o servicio, anuncios para mejorar la imagen o reputación de una compañía	Impulsa la demanda del comprador, incrementa la diferenciación del producto y el valor percibido (V); incrementa el volumen total de ventas y la participación en el mercado puede incrementar los costos unitarios (C) o reducir los márgenes de utilidad por unidad vendida
Innovación para mejorar el desempeño y calidad del producto	Incrementa la diferenciación y el valor del producto (V), fortalece la demanda del comprador, actúa para impulsar el volumen total de ventas y participación en el mercado; es probable que eleve los costos unitarios (C)
Mejorar las características del producto o servicio o presentar otras nuevas, aumentar el número de estilos o modelos para ofrecer una mayor selección de productos	Eleva la diferenciación y valor del producto (V), vigoriza la demanda de comprador y participación de mercado, impulsa el volumen total de ventas; a menudo incrementa los costos unitarios (C)
Elevar la personalización del producto o servicio	Aumenta la diferenciación y valor del producto o servicio (V); incrementa los costos por cambio de marca o producto, impulsa el volumen de ventas y los costos unitarios (C)
Formación de una mejor y más fuerte red de distribuidores	Amplía el acceso a los compradores, impulsa el volumen total de ventas y la participación de mercado; puede elevar los costos unitarios (C)
Mejora de garantías, ofertas de financiamiento a intereses bajos	Eleva la diferenciación y valor del producto (V), incrementa los costos unitarios (C), incrementa los costos por cambio de marcas para el comprador, y eleva el volumen total de ventas y la participación de mercado

La intensidad de la rivalidad varía de industria a industria, y depende de varios factores identificables. La figura 3.4 resume estos factores e identifica los que intensifican o debilitan la rivalidad entre competidores directos en una industria. Conviene explicar brevemente por qué estos factores afectan el grado de rivalidad:⁴

- *La rivalidad es más fuerte en mercados en que la demanda del comprador crece lentamente o va a la baja, y es más débil en mercados de crecimiento rápido.* Una demanda del comprador en rápida expansión produce suficientes operaciones nuevas para que todos los miembros de la industria crezcan sin necesidad de tácticas que disparen el volumen de ventas para atraer a los clientes de empresas rivales. Sin embargo, en mercados en que la demanda crece sólo 1 o 2% o se encoge, las compañías ansiosas (o tal vez desesperadas) por ganar negocios suelen aplicar descuentos de precios, promociones de ventas y otras tácticas para impulsar sus volúmenes de ventas, algunas veces hasta el punto en que comienzan una feroz batalla por la participación en el mercado.
- *La rivalidad se incrementa cuando a los compradores les resulta menos costoso cambiar de marcas.* Mientras menos costoso sea para los compradores cambiar sus compras del vendedor de una marca al vendedor de otra, más fácil será que los vendedores se lleven a los clientes de sus rivales; y mientras más cueste a los compradores cambiar de marca, estarán menos dispuestos a hacerlo. Los costos del cambio de marca incluyen no sólo los costos monetarios, sino también tiempo, molestias y costos psicológicos. Por ejemplo, los distribuidores y minoristas pueden no cambiarse a las marcas de fabricantes rivales

⁴ Muchos de estos indicadores de presiones competitivas intensas producto de la rivalidad se basan en Porter, *Competitive Strategy*, pp. 17-21.

Figura 3.4 Factores que afectan el grado de rivalidad



porque dudan en cortar las relaciones de larga duración con sus proveedores, incurrir en algún costo por apoyo técnico o de capacitación originado por el cambio, tomarse la molestia de probar la calidad y confiabilidad de la marca rival, y dedicar recursos a promover la nueva marca (sobre todo si no es muy conocida).

- *La rivalidad se incrementa cuando los productos de los vendedores rivales se parecen más, y disminuye conforme los productos rivales se diferencian más.* Cuando las ofertas rivales son idénticas o se diferencian poco, los compradores tienen menos razones para ser leales a una marca, lo que facilita que los rivales convencan a los compradores a cambiarse a sus mar-

cas. Y como las marcas de diferentes vendedores tienen atributos comparables, los compradores pueden buscar en el mercado lo que les convenga más y cambiar de marcas a su criterio. Por otra parte, las ofertas de productos muy diferenciados alimentan una sólida lealtad a la marca entre sus compradores porque, para muchos compradores, los atributos de ciertas marcas son más atractivos o más ajustados a sus necesidades. Un fuerte apego a una marca dificulta que los vendedores se roben a los consumidores. A menos que una cantidad significativa de clientes esté dispuesta a considerar atributos nuevos o diferentes en el producto que ofrecen los rivales, la lealtad a la marca que acompaña a una fuerte diferenciación de producto mengua la fiera competencia entre vendedores. *El grado de diferenciación del producto también afecta los costos del cambio.* Cuando las ofertas de los rivales son idénticas o poco diferenciadas, suele ser fácil y barato que los compradores pasen sus compras de un vendedor a otro, pero si hay una fuerte diferenciación de marcas, con características y funcionalidades muy distintas —como es el caso de los fabricantes de teléfonos móviles—, los compradores tenderán a mostrarse renuentes a pasar por el engorroso proceso de cambiar de marca.

- *La rivalidad es mayor cuando hay capacidad de producción sin utilizar, sobre todo si el producto de la industria conlleva altos costos fijos o de almacenamiento.* Siempre que hay demasiada oferta en un mercado (tanto que los vendedores tienen capacidad de producción ociosa o demasiado inventario), lo que resulta es un “mercado de compradores” que intensifica la rivalidad, tal vez hasta el punto de amenazar la supervivencia de las empresas débiles. Un efecto similar ocurre cuando un producto es perecedero o estacional, o cuyo mantenimiento en inventario resulta costoso, pues es frecuente que las empresas hagan fuertes recortes de precios para no quedarse con inventarios indeseados o costosos. Asimismo, siempre que los costos fijos constituyan una gran parte del costo total de modo que los costos unitarios sean significativamente más bajos cuando operan a plena capacidad, las empresas tendrán fuertes presiones para recortar precios e impulsar sus ventas siempre que operen por debajo de su capacidad máxima. La capacidad sin utilizar penaliza en forma significativa a las empresas porque hay menos unidades entre las cuales distribuir los costos fijos. La presión de los costos fijos o de almacenamiento elevados puede provocar que las empresas rivales concedan recortes de precios, descuentos especiales, rebajas y otras tácticas para procurar el desplazamiento de un mayor volumen.
- *La rivalidad se intensifica cuando se incrementa el número de competidores, y conforme se asemejan en tamaño y fuerza competitiva.* Mientras mayor sea el número de competidores, mayor será la probabilidad de que una o más compañías realicen activamente una ofensiva estratégica para mejorar su posición en el mercado, con lo que calientan la competencia e imponen presiones adicionales a los rivales para que respondan con medidas defensivas u ofensivas propias. Además, cuando el tamaño y la fuerza competitiva de los rivales son comparables, suelen estar en condiciones de competir en un campo de juego parejo, en cuyo caso la lucha tiende a ser más fiera que cuando uno o más miembros de la industria tiene una posición dominante en el mercado —y recursos y capacidades sustancialmente mayores— que sus rivales mucho más pequeños.
- *Es frecuente que la rivalidad sea más intensa —volátil e impredecible— conforme aumenta la diversidad de los competidores en términos de la dirección, objetivos y estrategias de largo plazo que siguen, amén de los países de origen.* Un grupo diversificado de vendedores a menudo contiene uno o dos miembros heterodoxos dispuestos a probar enfoques nuevos o a romper las reglas del mercado, con lo que generan un ambiente competitivo más vivo y menos predecible. Los mercados globalmente competitivos suelen intensificar la rivalidad, en especial cuando los rivales con costos menores o productos más atractivos tratan de establecer una base firme en mercados nuevos.
- *La rivalidad es mayor cuando hay barreras que evitan que las empresas no rentables salgan de la industria.* En industrias en que los activos no se pueden vender o transferir fácilmente a otros usos, donde los trabajadores tienen derecho a la protección de su empleo o donde los dueños están comprometidos a seguir en el negocio por razones personales, las empresas decadentes tienden a mantenerse más de lo que lo harían en otras condiciones,

aunque sangren tinta roja. Esto incrementa la rivalidad de dos formas. Las empresas que pierden terreno o se hallan en problemas financieros a menudo recurren a profundos descuentos de precios que pueden disparar una guerra de precios y desestabilizar lo que por lo demás es una industria atractiva. A ello se añade que las altas barreras para salir provocan que una industria se ateste de vendedores, y esto impulsa la rivalidad y obliga a las compañías más débiles a emprender maniobras erráticas (con frecuencia, movimientos desesperados de toda clase) con el fin de ganar suficientes ventas e ingresos para permanecer en el negocio.

La rivalidad se caracteriza como *encarnizada* o *brutal* cuando los competidores se embarcan en prolongadas guerras de precios o esgrimen por rutina otras tácticas agresivas mutuamente destructivas de su rentabilidad. La rivalidad se considera *feroz* o *fuerte* cuando la batalla por participación del mercado es tan vigorosa que los márgenes de ganancia de la mayoría de los miembros de la industria se exprimen hasta quedar casi en ceros. La rivalidad se caracteriza como *moderada* o *normal* cuando la competencia, si bien vigorosa y saludable, aún permite que la mayoría de los miembros de la industria ganen utilidades aceptables. La rivalidad es *débil* cuando la mayoría de las compañías de la industria están relativamente satisfechas con su crecimiento de ventas y participación del mercado, raras veces emprenden ofensivas para robarse clientes entre sí, y —gracias a la debilidad de las fuerzas de la competencia— perciben ingresos y rendimientos sobre su inversión consistentemente buenos.

Presiones competitivas asociadas a la amenaza de nuevos participantes

Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: *las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso*.⁵

Las empresas ya presentes que pueden emprender fuertes acciones defensivas y están dispuestas a ello pueden dificultar que una nueva empresa establezca una base de mercado suficiente para sobrevivir y al final obtenga utilidades. Los candidatos pueden recapacitar si concluyen que es probable que las empresas ya existentes les harán pasar un mal rato con descuentos de precios (en especial a los mismos grupos de consumidores que los recién llegados tratan de atraer), más publicidad, promociones de ventas, productos con características nuevas y atractivas (para igualar o superar la oferta del recién llegado) o servicios adicionales a los clientes. Estas maniobras defensivas de quienes ya están en el mercado elevan los costos y riesgos del recién llegado, y tienen que considerarse probables si una o más de estas empresas existentes ya intentó impedir activamente el ingreso de nuevas empresas.

Existe una barrera al ingreso al mercado siempre que sea difícil para un recién llegado irrumpir en el mercado o la economía del negocio pone en desventaja a un recién llegado. Las barreras más comunes que los candidatos deben superar son las siguientes:⁶

- *La presencia de economías de escala considerables en la producción, distribución, publicidad u otras áreas de operación.* Cuando las empresas titulares gozan de ventajas de costos asociadas a una operación de gran escala, las foráneas deben entrar en gran escala (medida costosa y quizá riesgosa) o aceptar una desventaja de costos y en consecuencia menores ganancias.

⁵ Porter, *Competitive Strategy*, p. 7; Porter, “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, p. 81.

⁶ La función de las barreras al ingreso para moldear la fuerza de la competencia en un mercado particular ha sido durante mucho tiempo un tema usual en la bibliografía microeconómica. Hay una explicación del efecto de las barreras al ingreso en las presiones competitivas asociadas a los posibles ingresos en J. S. Bain, *Barriers to New Competition*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1956; F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Chicago, Rand McNally, 1971, pp. 216-220, 226-233; Porter, *Competitive strategy*, pp. 7-17; Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, pp. 80-82.

- *Ventajas significativas en costos de las empresas existentes por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje.* En muchas industrias, las empresas existentes se ven favorecidas por los ahorros en costos que se derivan del aprendizaje acumulado por la experiencia de realizar ciertas actividades, como manufactura, desarrollo de nuevos productos o administración de los inventarios. Esto arroja una ventaja de primer actor para las empresas existentes respecto de las de nuevo ingreso que puede ser difícil de remontar.
- *Otras ventajas de costos que favorecen a las empresas ya existentes.* Las empresas ya presentes en el mercado también pueden tener otros tipos de ventajas de costos difíciles de replicar para un recién llegado. Dichas ventajas pueden surgir de 1) acceso preferente a materias primas, componentes y otros insumos, 2) ahorros derivados de patentes o tecnología propia, 3) ubicaciones favorables y 4) bajos costos fijos (por instalaciones más antiguas, depreciadas en su mayor parte). Mientras mayor sea la ventaja en costos de las empresas existentes, más riesgoso será para nuevas empresas intentar la entrada (pues tiene que aceptar menores márgenes de utilidad o incluso pérdidas mientras no se supere la desventaja de costos).
- *Sólidas preferencias de marca y lealtad del cliente.* Mientras mayor sea el apego de los compradores a las marcas establecidas, más difícil será para los recién llegados abrirse paso en el mercado. En estos casos deben contar con los recursos financieros suficientes para una publicidad y promoción de ventas que termine con la lealtad del cliente y forme su nueva clientela. Establecer el reconocimiento de marca y fomentar la lealtad del cliente es un proceso lento y costoso. Además, si es difícil o caro para un cliente cambiar a una marca nueva, el recién llegado quizá deba ofrecer a los compradores un precio menor o un margen extra de calidad o servicio. Estas barreras desalientan los nuevos ingresos porque elevan los requerimientos financieros y reducen los márgenes esperados de utilidad para los nuevos jugadores.
- *Fuertes “efectos de red” en la demanda del consumidor.* En industrias en que los consumidores se ven más atraídos a un producto cuando hay muchos otros usuarios se dice que hay “efectos de red”, pues la demanda es mayor mientras mayor sea la red de usuarios. Los sistemas de juegos de video son un ejemplo, porque los usuarios prefieren tener lo mismo que sus amigos de modo que puedan jugar juntos en sistemas que todos conocen y compartir los juegos. Cuando las empresas ya existentes tienen una mayor base de usuarios, los recién llegados con productos comparables enfrentan una grave desventaja para atraer compradores.
- *Altos requisitos de capital.* Mientras mayor sea la inversión total necesaria para entrar con éxito en el mercado, más limitada será la cantidad de candidatos potenciales para entrar. Los requisitos más obvios de capital para los recién llegados se relacionan con instalaciones de producción y equipo, publicidad de introducción y campañas de promoción de ventas, capital de trabajo para financiar inventarios y crédito al cliente, así como suficiente efectivo para cubrir los primeros costos.
- *Dificultades de construir una red de distribuidores o minoristas y asegurar un espacio adecuado en sus anaqueles.* Un nuevo actor potencial enfrenta numerosos desafíos del canal de distribución. Los distribuidores mayoristas pueden mostrarse reacios a aceptar un producto que carezca de reconocimiento del comprador. Hay que contactar a los minoristas y convencerlos de dar un amplio espacio de exhibición y un periodo de prueba adecuado a una nueva marca. Cuando los vendedores existentes tienen redes de distribuidores o minoristas fuertes y funcionales, el recién llegado deberá esforzarse por abrirse paso. Los nuevos actores potenciales en ocasiones tienen que “comprar” su camino a los canales de mayoreo o menudeo con recortes de precios, mayores márgenes de ganancia para los distribuidores o concesiones de publicidad y promociones. En consecuencia, las ganancias del recién llegado se verán mermadas hasta que su producto obtenga la suficiente aceptación del consumidor para que los distribuidores y minoristas estén ansiosos por trabajar con él.
- *Políticas gubernamentales restrictivas.* Las industrias reguladas, como televisión por cable, telecomunicaciones, de electricidad y gas, de transmisión de radio y televisión abierta, y

menudeo de licores y ferrocarriles, suelen conllevar una entrada controlada por el gobierno. Las dependencias gubernamentales también pueden limitar o incluso impedir el ingreso al exigir licencias y permisos, como la placa indispensable para manejar un taxi en la ciudad de Nueva York. Las regulaciones de seguridad ordenadas por el gobierno y las normas de contaminación ambiental también crean barreras al ingreso porque elevan los costos de entrada. En los mercados internacionales, los gobiernos anfitriones por lo común limitan la entrada de extranjeros y deben aprobar todas las solicitudes de inversión extranjera. Los gobiernos nacionales suelen usar aranceles y restricciones comerciales (reglas *antidumping*, requerimientos de contenido local, cuotas, etc.) para alzar barreras al ingreso de las empresas extranjeras y proteger a los productores nacionales de la competencia exterior.

La amenaza de ingresos cambia conforme las perspectivas de la industria lucen más brillantes o más oscuras, y conforme las barreras al ingreso se elevan o bajan. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, la expiración de una patente clave en un medicamento muy recetado garantiza prácticamente que uno o más fabricantes de medicinas entrarán con ofertas genéricas propias. Las compras por internet facilitan mucho que los minoristas electrónicos compitan con algunas de las más conocidas cadenas de ventas al menudeo. Aún más, nuevas acciones estratégicas por parte de las empresas ya existentes para incrementar su publicidad, fortalecer las relaciones distribuidor-comerciante, aumentar su IyD o mejorar la calidad del producto pueden construir muros todavía mayores para dificultar el ingreso.

Las altas barreras al ingreso y bajas amenazas de ingreso de hoy no siempre se traducen en altas barreras al ingreso y bajas amenazas de ingreso de mañana.

Consideraciones adicionales de amenaza al ingreso Hay otros dos factores que debemos considerar al determinar si la amenaza de ingreso es fuerte o débil. El primero tiene que ver con la posibilidad de crecimiento y utilidades para los que lleguen. *Una demanda de mercado en rápido crecimiento y el potencial de altas utilidades actúan como imanes, pues motiva a los actores potenciales a comprometer los recursos que se necesitan para sortear las barreras al ingreso.*⁷ Cuando las oportunidades de crecimiento y de obtener buenas utilidades son atractivas, no es probable que ciertos tipos de barreras a la entrada constituyan un impedimento eficaz. Si acaso, limitan el grupo de candidatos a empresas con las competencias y recursos requeridos, y con la creatividad para modelar una estrategia que compita con las empresas ya presentes. Por tanto, *la mejor prueba de que la posibilidad de ingreso es una fuerza competitiva vigorosa o débil en el mercado es ver si las perspectivas de crecimiento y utilidades son lo bastante atractivas para posibles candidatos con suficientes recursos y experiencia para sortear las barreras al ingreso.* Si no es así, el ingreso potencial es una fuerza competitiva débil. Sin embargo, cuando esto sí sucede, entonces la posibilidad de ingreso es una adición significativa a las presiones competitivas en el mercado.

Un segundo factor relacionado al grupo de candidatos y sus capacidades respecto a las barreras particulares para la entrada. Las compañías con recursos financieros significativos, capacidades competitivas demostradas y un nombre de marca respetado pueden lograr que los recursos sorteen ciertos tipos de barreras con gran facilidad, mientras que las pequeñas empresas que apenas comienzan pueden encontrar imposibles de remontar esas mismas barreras. Así, lo difícil que puede ser para los candidatos competir en un campo de juego parejo siempre se relaciona con los recursos financieros y las capacidades competitivas de los interesados. El punto importante es el siguiente: *Las barreras al ingreso en una industria se consideran altas o bajas según los recursos y capacidades del grupo de los interesados en entrar.*⁸ Como regla, mientras mayor sea el grupo de los candidatos que posean lo que se necesita, mayor será la amenaza de entrada.

La amenaza de ingreso es mayor cuando las barreras para entrar son bajas, cuando las empresas ya presentes no pueden o no están dispuestas a luchar vigorosamente contra el ingreso de un recién llegado y cuando hay un grupo significativo de candidatos a ingresar con recursos y capacidades muy convenientes para competir en la industria.

⁷ Hay una buena exposición de este punto en George S. Yip, "Gateways to Entry", *Harvard Business Review* 60, núm. 5, septiembre-octubre de 1982, pp. 85-93.

⁸ C. A. Montgomery y S. Hariharan, "Diversified Expansion by Large Established Firms", *Journal of Economic Behavior & Organization* 15, núm. 1, enero de 1991, pp. 71-89.

Por ejemplo, cuando Honda decidió entrar en el mercado estadounidense de cortadoras de pasto en competencia con Toro, Snapper, Craftsman, John Deere y otros, sorteó con facilidad las barreras de entrada que habrían sido infranqueables para otros recién llegados, debido a su larga experiencia en motores de gasolina y porque su reputación de calidad y durabilidad le dio una credibilidad instantánea ante los clientes que buscaban una nueva cortadora de pasto. De hecho, las presiones más fuertes asociadas al ingreso potencial suelen provenir no de empresas desconocidas, sino de empresas que ya participan en la industria, que tienen fuertes capacidades y buscan oportunidades de crecimiento. *Los miembros ya presentes de la industria con frecuencia son fuertes candidatos a entrar a segmentos del mercado o áreas geográficas donde en ese momento no tienen presencia.* Las compañías bien establecidas en ciertas categorías de producto o áreas geográficas a menudo poseen los recursos, competencias y capacidades competitivas para librar las barreras de un segmento diferente de mercado o nueva área geográfica.

La figura 3.5 resume los factores que determinan la fortaleza o debilidad de la amenaza competitiva global de posibles ingresos.

Figura 3.5 Factores que afectan la amenaza de entrada



Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos

Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos. Por ejemplo, los productores de azúcar experimentan presiones competitivas por las ventas y los esfuerzos de marketing de los fabricantes de Equal, Splenda y Sweet'N Low. Los periódicos luchan por mantener su importancia para los suscriptores que pueden ver las noticias en cualquiera de los numerosos canales de TV y recibir por internet información sobre resultados deportivos, cotizaciones de la bolsa de valores y ofertas de empleo. Los minoristas de música grabada en CD sufren presiones competitivas de la música digital descargable de sitios web como iTunes.

Como lo ilustra la figura 3.6, la intensidad de las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos depende de tres factores:

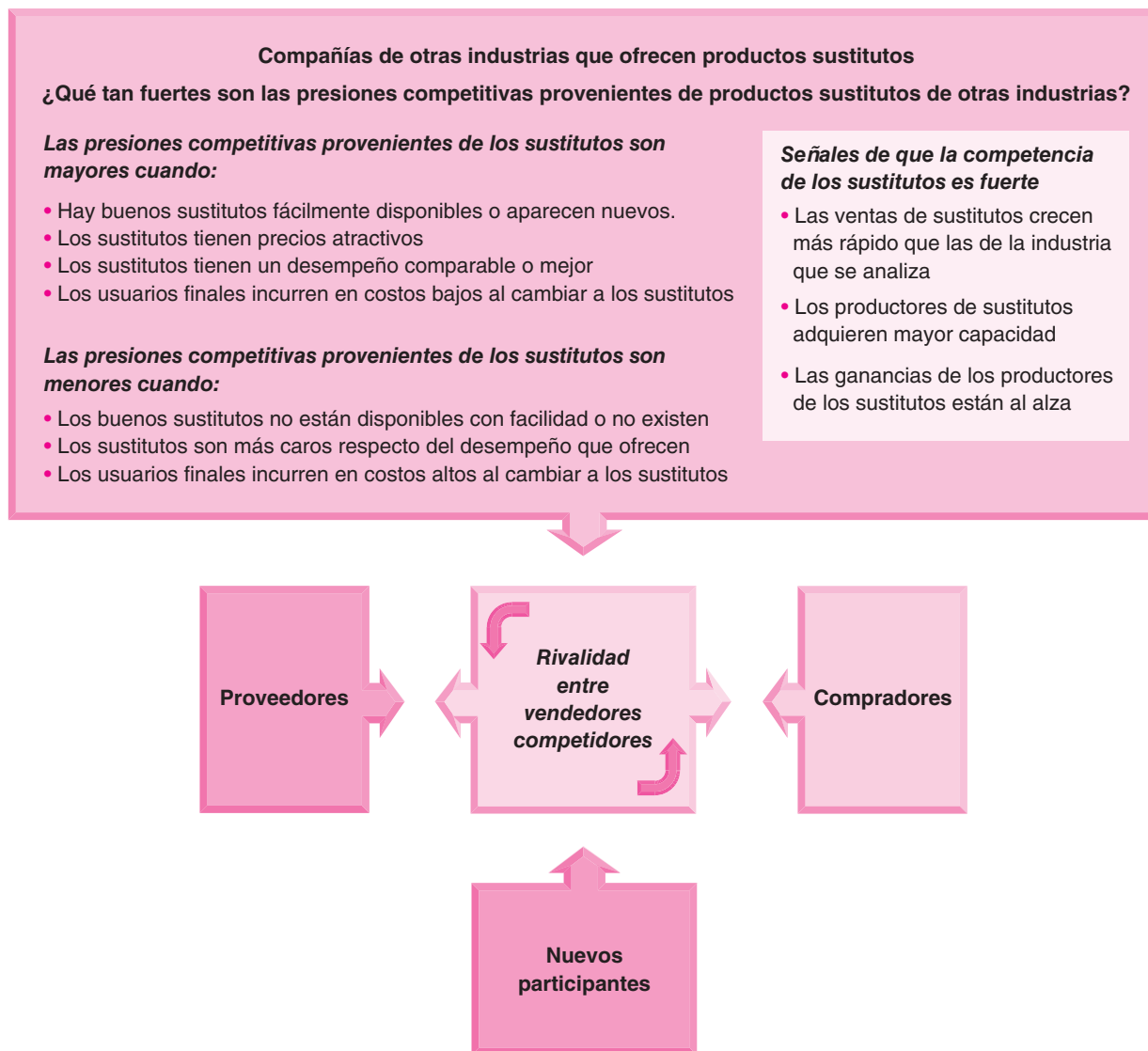
1. *Si los sustitutos están disponibles con facilidad.* La presencia de sustitutos disponibles crea una presión competitiva al poner un tope a los precios que los miembros de la industria pueden cobrar sin dar incentivos a sus clientes para que cambien a sustitutos y arriesgar sus ventas.⁹ Tal tope de precios limita al mismo tiempo las ganancias que pueden obtener los miembros de la industria a menos que recorten sus costos.
2. *Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.* La disponibilidad de sustitutos invita inevitablemente a los clientes a comparar desempeño, características, facilidad de empleo y otros atributos tanto como el precio para ver si los sustitutos ofrecen más valor por el dinero que el producto de la industria. Por ejemplo, los usuarios de recipientes de cartón siempre comparan su precio/desempeño con los contenedores de plástico y las latas de metal.
3. *Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos.* Los costos bajos facilitan que los vendedores de sustitutos atraigan a los compradores a sus ofertas; los altos costos asociados al cambio desalientan la compra de productos sustitutos.¹⁰ Los costos habituales de estos cambios implican tiempo, inconveniencias, equipo adicional, tiempo y costos de probar la calidad y confiabilidad del sustituto, costos psicológicos de terminar con relaciones antiguas con el proveedor y establecer otras, pagos por ayuda técnica y costos de capacitación para los empleados.

Antes de determinar las presiones competitivas originadas por los sustitutos, los administradores de la compañía deben identificarlas, lo que es menos fácil de lo que parece porque significa 1) determinar las fronteras de la industria y 2) ver qué otros productos o servicios satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes que ya atienden los productos de la industria. La decisión sobre los límites de la industria es necesaria para determinar las empresas que son rivales directos y cuáles producen sustitutos. Esto es asunto de perspectiva; no hay recetas sencillas, más que decir que otras marcas del mismo producto básico constituyen productos rivales, no sustitutos.

Por regla general, *mientras menor sea el precio de los sustitutos, mayor su calidad y desempeño y menores sean los costos de cambio para el usuario, más intensas serán las presiones competitivas de los productos sustitutos.* Otros indicadores de la fortaleza de los productos sustitutos son 1) si las ventas de los sustitutos crecen más rápido que las de la industria que se analiza (señal de que los vendedores de sustitutos obtienen compradores de la clientela de la industria en cuestión), 2) si los productores de los sustitutos adquieren más capacidad y 3) si las ganancias de los productores de los sustitutos están al alza.

⁹ Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", p. 142; Porter, *Competitive Strategy*, pp. 23-24.

¹⁰ Porter, *Competitive Strategy*, p. 10.

Figura 3.6 Factores que afectan la competencia de los productos sustitutos

Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor

Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el *poder de negociación* suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas. Por ejemplo, es sabido que Microsoft e Intel, que suministran componentes esenciales a los fabricantes de PC, aprovechan su condición dominante en el mercado no sólo para cobrar precios muy altos, sino también para presionar a dichos fabricantes en otras formas. El poder de negociación de estas dos compañías

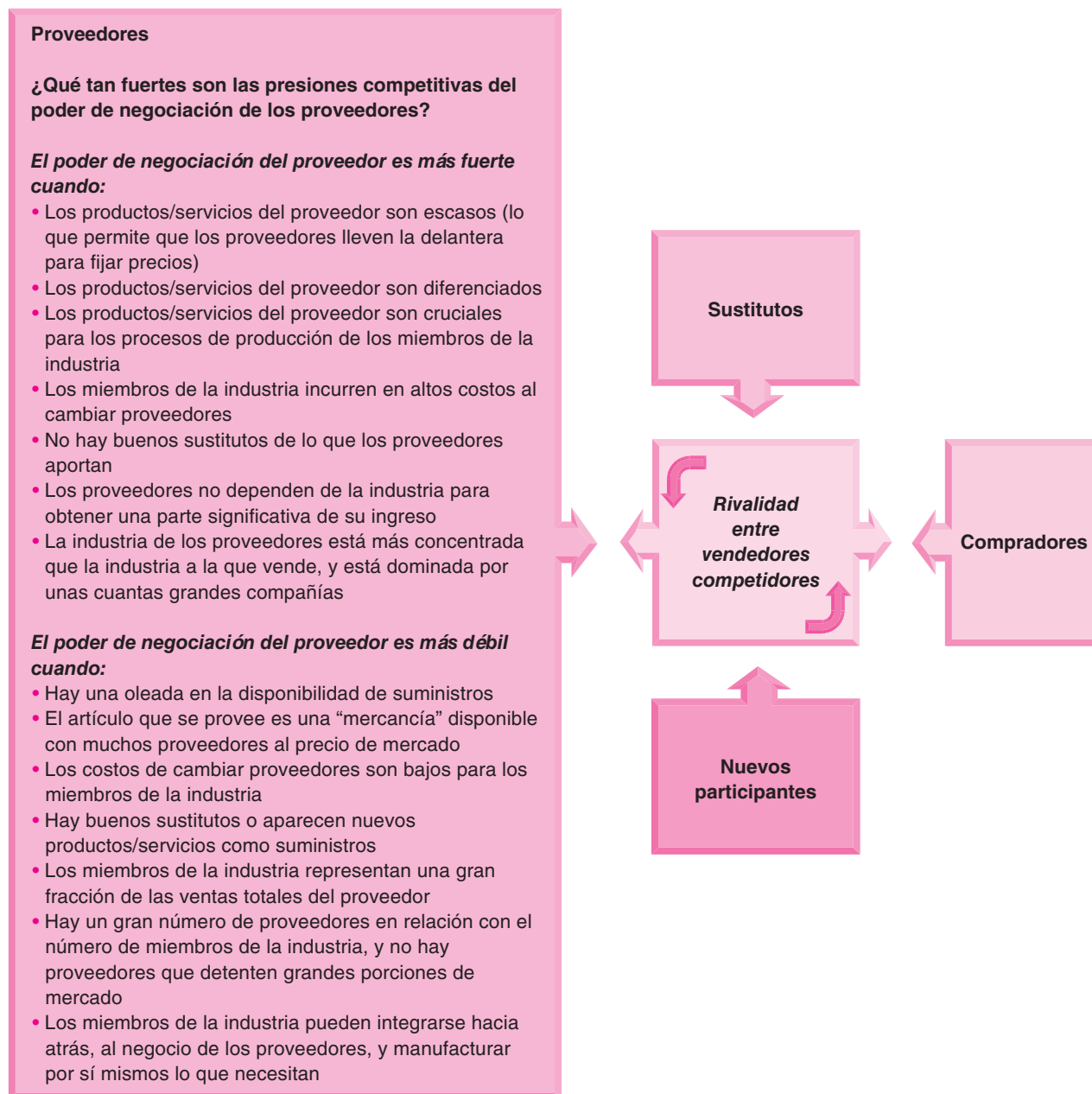
sobre sus clientes es tan grande que ambas han sido acusadas de prácticas monopólicas en numerosas ocasiones. Antes de que un convenio legal terminara con esa práctica, Microsoft presionaba a los fabricantes de PC a cargar sólo productos de Microsoft en las computadoras nuevas que incluían el software cargado de fábrica. Intel también tuvo que defenderse de acusaciones monopólicas, pero aún da máxima prioridad a los fabricantes de PC que usan los porcentajes más altos de chips de Intel en sus máquinas cuando entrega sus pedidos de modelos de chips más nuevos. Estar en la lista de clientes preferentes de Intel ayuda a los fabricantes de PC a surtir de los chips más recientes y así sacar al mercado sus nuevos modelos de PC antes que sus rivales. La presión de Microsoft e Intel sobre los fabricantes de PC las ayuda a mantener su posición dominante en sus industrias.

Los minoristas de pequeña escala a menudo deben competir con el poder de fabricantes cuyas marcas gozan de prestigio, pues los consumidores esperan hallar el producto en sus anaqueles cuando compran. Esto concede al fabricante cierto poder en la fijación de precios y también presiona fuerte para obtener los lugares más visibles de los estantes. De modo similar, los operadores de franquicias de cadenas como McDonald's, Dunkin' Donuts, Pizza Hut, Sylvan Learning Centers y Hampton Inns con frecuencia deben acceder a surtir con la empresa franquiciadora con precios y términos favorables a dicha empresa. El poder de negociación de un proveedor es también un factor competitivo en industrias en que los sindicatos organizan a la fuerza laboral (que suministra los trabajadores). Por ejemplo, los sindicatos de pilotos de aviación emplean su poder de negociación para incrementar sus sueldos y prestaciones en la industria del transporte aéreo.

Como se muestra en la figura 3.7, diversos factores determinan la fuerza del poder de negociación de los proveedores:¹¹

- *Escasez de los artículos de los proveedores.* Los proveedores de productos escasos tienen cierto poder de negociación y de precios, mientras que la abundancia de productos transfiere el poder de negociación a los miembros de la industria.
- *Que los proveedores entreguen un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto de la compañía.* Mientras más diferenciado y valioso sea un insumo para mejorar el desempeño o calidad de los productos de los miembros de la industria, más poder de negociación y de precios tienen los proveedores.
- *Si el producto que se surte es normal o una mercancía que se consigue con facilidad de una multitud de proveedores.* Los proveedores de mercancías (como varillas de refuerzo de cobre o acero o cartones de embalaje) están en posición débil para demandar una prima sobre el precio o insistir en otros términos favorables porque los miembros de la industria pueden obtener fácilmente lo que es, en esencia, el mismo producto al mismo precio de muchos otros proveedores dispuestos a ganarse esas operaciones.
- *Si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro.* Los costos altos del cambio significan un fuerte poder de negociación por parte de los proveedores. Los costos bajos del cambio limitan el poder de negociación de los proveedores al permitir que los miembros de la industria sustituyan proveedores si alguno de ellos trata de subir sus precios por más de lo que implican los costos de cambio.
- *Si hay buenos sustitutos de los productos de los proveedores.* La fácil disponibilidad de sustitutos aminora el poder de negociación de los proveedores al reducir la dependencia de los miembros de la industria de sus proveedores. Mientras mejores sean las características de precio y desempeño de los insumos sustitutos, más débil será el poder de negociación de los proveedores.
- *Si los miembros de la industria representan una parte importante de las ventas totales de los proveedores.* Como regla, los proveedores tienen menos poder para negociar cuando sus ventas a los miembros de la industria constituyen un alto porcentaje de sus ventas

¹¹ *Ibid.*, pp. 27-28.

Figura 3.7 Factores que afectan el poder de negociación de los proveedores

totales. En estos casos, el bienestar de los proveedores se liga estrechamente al de sus grandes clientes. Los proveedores tienen un gran incentivo para proteger y perfeccionar la competitividad de sus grandes clientes mediante precios razonables, calidad excepcional y avances continuos en la tecnología de los productos que se entregan.

- *Si la industria de los proveedores está dominada por unas cuantas grandes compañías y está más concentrada que la industria a la que vende.* Los proveedores con gran participación en el mercado y una fuerte demanda por los artículos que suministran por lo general tienen suficiente poder de negociación para cobrar altos precios y negarse a las peticiones de los miembros de la industria para que les concedan precios más bajos o algunas otras ventajas.

- *Si tiene sentido económico que los miembros de la industria se integren hacia atrás y fabriquen ellos mismos lo que compran a sus proveedores.* El problema de hacer o comprar por lo general se reduce a saber si los proveedores que se especializan en la producción de una parte o componente particular, y lo fabrican en gran volumen para muchos clientes, tienen la experiencia y economías de escala para proveer un componente tan bueno o mejor con un costo menor al que incurrirían los miembros de la industria si ellos mismos lo fabricaran. Con frecuencia, es difícil que los miembros de la industria fabriquen partes y componentes de manera más económica que sus proveedores especializados. Por ejemplo, para la mayoría de los productores de equipos eléctricos exteriores (cortadoras de pasto, excavadoras, barredoras de jardín, etc.) es más barato adquirir las máquinas pequeñas que necesitan con fabricantes externos que se especializan en su fabricación y no hacerlas ellos mismos, pues la cantidad de máquinas que necesitan es demasiado pequeña para justificar la inversión en instalaciones fabriles, dominar el proceso de producción y aprovechar economías de escala. Los especialistas en la fabricación de máquinas pequeñas, al proveer muchas clases de artefactos para toda la industria de equipos eléctricos, obtienen un volumen de ventas lo bastante grande para aprovechar por completo las economías de escala, dominar todas las técnicas de la producción y mantener sus costos bajos. Por regla general, los proveedores están a salvo de la amenaza de que sus clientes fabriquen sus productos *hasta* que el volumen de partes que necesite el cliente crezca lo bastante para justificar la integración desde las etapas tempranas del proceso y fabrique el componente.

Al identificar el grado de poder de los proveedores en una industria es importante reconocer que es probable que varios tipos de proveedores tengan diferente poder de negociación. Así, el primer paso es que los administradores identifiquen los diferentes tipos de proveedores, con atención particular a los que suministran insumos importantes. El siguiente paso es determinar el poder de negociación de cada proveedor por separado. La figura 3.7 resume las condiciones que tienden a hacer que el poder de negociación de los proveedores sea fuerte o débil.

Presiones competitivas que surgen del poder de negociación del comprador y de la sensibilidad al precio

Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según 1) el grado en que los compradores tienen poder de negociación y 2) la medida en que los compradores son sensibles al precio. Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio para los miembros de la industria. La sensibilidad al precio por parte de los compradores limita el potencial de utilidades de los miembros de la industria al restringir la capacidad de los vendedores de elevar los precios sin perder ingresos.

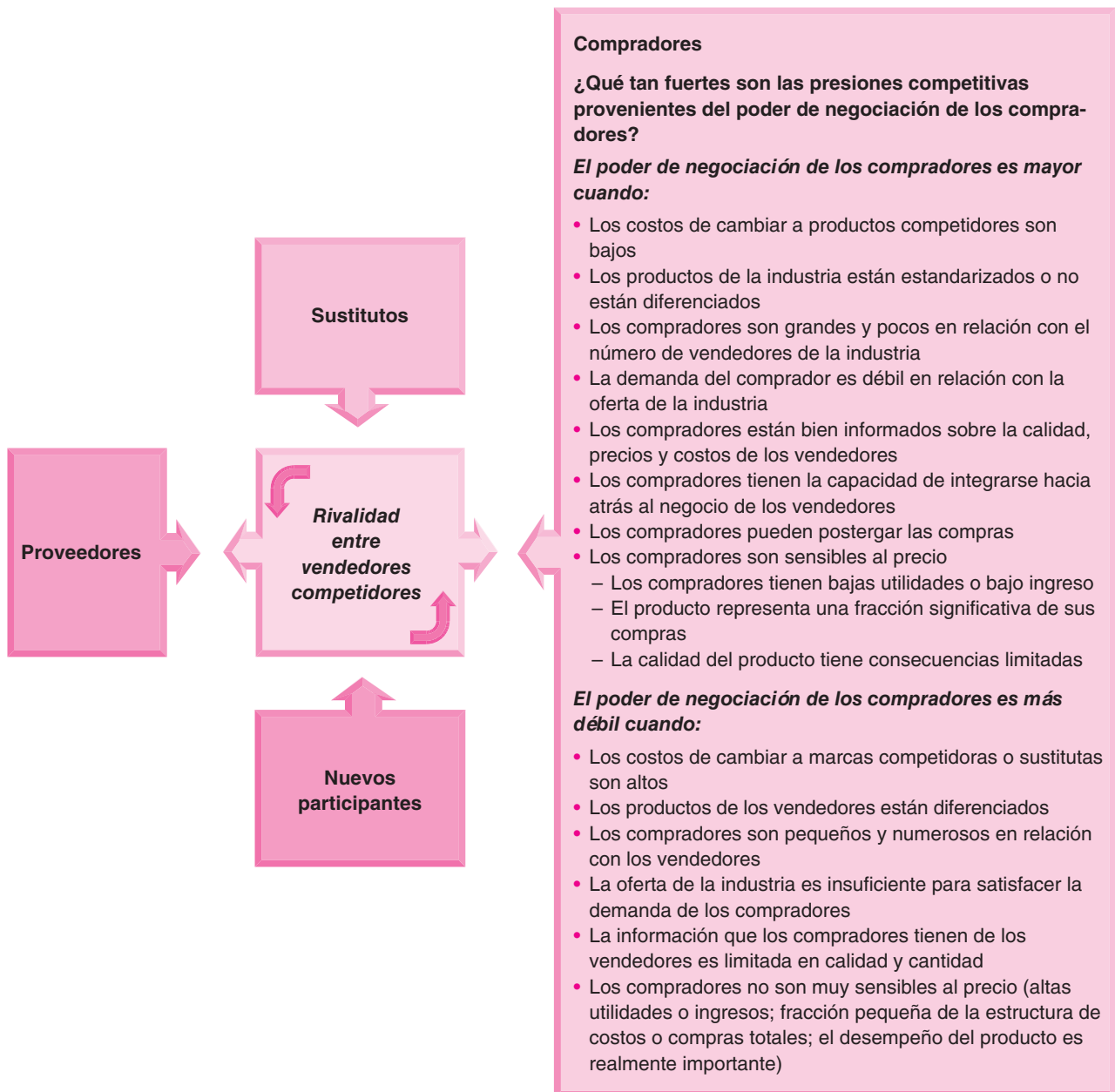
La fortaleza de los compradores como fuerza competitiva depende de una serie de factores que predicen el grado de poder de negociación y sensibilidad al precio, el cual varía de acuerdo con el grupo de compradores de que se trate (p. ej., mayoristas, grandes cadenas minoristas, pequeños minoristas o consumidores). Los minoristas tienden a tener mayor poder de negociación sobre los vendedores de la industria si influyen en las decisiones de compra del consumidor final, o si son cruciales para permitir que los vendedores tengan acceso al usuario final. Por ejemplo, las grandes cadenas minoristas como Walmart, Best Buy, Staples, Home Depot y Kroger suelen tener un considerable poder de negociación en la compra de productos de los fabricantes por su necesidad de una exposición amplia al menudeo y la ubicación en estantes más atractivos. Los minoristas pueden tener dos o tres marcas competidoras de un producto, pero casi nunca todas, por lo que la competencia

entre fabricantes rivales por la visibilidad en los anaqueles de minoristas departamentales populares les da una fuerza negociadora significativa. Las cadenas de supermercados importantes como Kroger, Safeway y Food Lion y Publix tienen suficiente poder de negociación para exigir concesiones promocionales y pagos globales (llamados pagos por uso de anaqueles) de los fabricantes de alimentos, a cambio de almacenar ciertas marcas o colocarlas en los mejores lugares de los estantes. Los fabricantes de vehículos tienen un fuerte poder de negociación cuando adquieren llantas de Goodyear, Michelin, Bridgestone/Firestone, Continental y Pirelli no sólo porque compran en grandes cantidades, sino también porque los fabricantes de llantas creen que obtienen una ventaja al ofrecer llantas de repuesto a los propietarios de los vehículos si su marca forma parte del equipo original.

En contraste, los consumidores individuales rara vez tienen algún poder de negociación real cuando regatean concesiones de precios u otros términos favorables con los vendedores. Aunque un individuo con otras opciones de compra puede rehusarse a comprar un artículo de alto precio, sus acciones no tendrán un efecto perceptible sobre la rentabilidad de la industria. Sin embargo, como grupo, los consumidores pueden limitar el potencial de utilidades de una industria por las mismas razones que otros grupos de compradores ejercen una presión competitiva. Estas razones se exponen a continuación y se resumen en la figura 3.8.¹²

- *El poder de negociación de los compradores es mayor cuando los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutos son relativamente bajos.* Los compradores que pueden cambiar de marca con facilidad o se abastecen de varios vendedores tienen más poder de negociación que los compradores con altos costos de este tipo. Los costos de cambio limitan la rentabilidad de la industria, en el fondo, porque ponen un techo a lo que los productores pueden elevar el precio o reducir la calidad antes de perder clientes.
- *El poder del comprador se incrementa cuando los bienes de la industria están estandarizados o su diferenciación es débil.* En estas circunstancias, los compradores deciden con base en el precio, lo que intensifica la competencia de precios entre vendedores. Cuando los productos están diferenciados, las opciones de los compradores están más limitadas y se enfocan menos en obtener precios bajos, lo que indica baja calidad.
- *Los compradores tienen más poder cuando son grandes y pocos en relación con el número de vendedores.* Mientras menor sea la cantidad de compradores, más tendrán que competir los vendedores por la clientela y menos fácil les será hallar otros clientes cuando los pierden ante un competidor. La perspectiva de perder a un cliente que no se reemplaza con facilidad a menudo provoca que el vendedor esté más dispuesto a hacer concesiones de una u otra clase. Mientras mayor sea el comprador, más importante serán las operaciones para el vendedor y más estará dispuesto a hacer concesiones.
- *El poder del comprador se incrementa si su demanda es débil y los vendedores se esfuerzan en asegurar más ventas de sus productos.* Una demanda débil o a la baja crea un “mercado de compradores”, en que los cazadores de gangas pueden presionar para obtener mejores condiciones y un trato especial; en caso contrario, una demanda fuerte o en crecimiento crea un “mercado de vendedores” y traslada el poder de negociación a los vendedores.
- *Los compradores ganan poder si están bien informados de los productos, precios y costos del vendedor.* Mientras más información tengan los compradores, mayor poder de negociación tendrán. La abundante disponibilidad de la información de un producto en internet da más poder de negociación a los individuos. Los consumidores comparan precios y características de paquetes vacacionales en internet, comprar según los mejores intereses de créditos hipotecarios y hallar los mejores precios en artículos caros, como cámaras digitales. Los cazadores de gangas pueden investigar en internet y con esa información negocian un trato mejor de los minoristas locales; este método se está popularizando en las compras de vehículos nuevos y usados.

¹² *Ibid.*, pp. 24-27.

Figura 3.8 Factores que afectan el poder de negociación de los compradores

- *El poder de negociación de los compradores es mayor cuando plantean una amenaza verosímil de integrarse hacia atrás e incursionar en el negocio de los vendedores.* Empresas como Anheuser-Busch, Coors y Heinz se integraron a las primeras etapas de producción de los fabricantes de latas de metal para obtener poder de negociación y equilibrar sus requerimientos de los de otro modo poderosos fabricantes de latas. Los minoristas obtienen poder de negociación al almacenar y promover sus propias marcas junto con las de los fabricantes.
- *El poder del comprador se incrementa si puede retrasar sus compras o incluso abstenerse de comprar.* Es frecuente que los consumidores tengan la opción de retrasar la compra

de bienes duraderos, como electrodomésticos, o bienes de consumo discrecional, como jacuzzis y centros de entretenimiento doméstico, si no están contentos con los precios. Los clientes de negocios también pueden diferir la compra de ciertos productos, como equipo de planta o servicios de mantenimiento. Esto presiona a los vendedores a ofrecer concesiones a los compradores de modo que no bajen sus ventas.

- *La sensibilidad al precio del comprador se incrementa cuando tiene bajos ingresos o bajas utilidades.* El precio es un factor crítico en la decisión de compra de consumidores de ingresos bajos y en compañías que apenas son rentables. En dichos casos, su alta sensibilidad al precio limita la posibilidad del vendedor de ofrecer precios altos.
- *Los compradores son más sensibles al precio si el producto representa una gran fracción de sus compras totales.* Cuando una compra absorbe una gran parte del presupuesto de un comprador o representa una parte significativa de su estructura de costos, el comprador se preocupa más por el precio que en otras condiciones. Cuando el artículo es una pequeña fracción de las compras totales, es menos probable que los compradores sientan que regatear o investigar si pueden obtener un mejor trato vale el tiempo y el esfuerzo.
- *Los compradores son más sensibles al precio si el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas.* Cuando el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas para el comprador, entonces las decisiones de compra se basan sobre todo en el precio. Por otra parte, cuando la capacidad del producto es importante, como cuando afecta de modo visible la calidad de los bienes de un comprador intermedio, entonces el precio se convierte en un factor menos importante. El precio tampoco es de tanta importancia para los compradores intermedios cuando un bien tiene el potencial de pagarse por sí mismo al reducir otros costos de producción del comprador.

El punto de partida para el análisis de los compradores como fuerza competitiva es identificar los diferentes tipos de compradores a lo largo de la cadena de valor y luego analizar el poder de negociación y la sensibilidad al precio de cada tipo por separado. En general, los compradores ejercen una fuerte presión competitiva y obligan a bajar la rentabilidad de la industria si la mayoría de los miembros de la industria venden a grupos de compradores con un fuerte poder de negociación o una alta sensibilidad al precio. Los compradores pueden ejercer sólo presiones competitivas moderadas sobre los vendedores cuando la mayor parte de los ingresos procede de compradores con niveles intermedios de poder o sensibilidad al precio. Las presiones competitivas provenientes de los compradores son débiles cuando una gran porción de los ingresos de ventas de los vendedores procede de compradores con escaso poder de negociación y sensibilidad al precio.

¿La fuerza colectiva de las cinco fuerzas competitivas genera una buena rentabilidad?

Determinar si cada una de las fuerzas competitivas da origen a presiones fuertes, moderadas o débiles, fija el escenario para evaluar si en general la fortaleza de las cinco fuerzas procura una buena rentabilidad. ¿Es más fuerte de lo “normal” el estado de la competencia en la industria? ¿Es razonable que las compañías de esta industria esperen ganancias decentes a la luz de las fuerzas competitivas prevaletentes? ¿Algunas fuerzas competitivas son lo bastante poderosas para minar la rentabilidad de la industria?

El caso más extremo de una industria poco atractiva competitivamente es cuando las cinco fuerzas producen presiones competitivas intensas: la rivalidad entre los vendedores es vigorosa, las débiles barreras de entrada permiten que los recién llegados obtengan participación del mercado, la competencia de los sustitutos es intensa y tanto los proveedores como los clientes ejercen un considerable poder de negociación. Las presiones competitivas de fuertes a intensas provenientes de las cinco direcciones casi siempre generan que la rentabilidad de la industria caiga a niveles casi inaceptables, con frecuentes pérdidas para muchos miembros de la industria y quiebras inevitables. No obstante, una industria puede ser poco atractiva competitivamente aunque no sean intensas las cinco fuerzas. Las

presiones competitivas intensas provenientes de sólo *una o dos* de estas cinco fuerzas pueden bastar para destruir las condiciones de una buena rentabilidad y provocar que las empresas salgan del negocio.

Como regla, *la fuerza competitiva de mayor intensidad determina la medida de la presión competitiva sobre la rentabilidad de la industria*.¹³ Así, al evaluar la fortaleza de las cinco fuerzas globales y su efecto sobre la rentabilidad de la industria, los administradores deben observar a las de mayor intensidad. Tener más de una fuerza fuerte no empeorará el efecto sobre la rentabilidad de la industria, pero sí significa que la industria tiene que enfrentar muchos retos competitivos. En ese sentido, una industria con tres a cinco fuerzas fuertes es todavía “poco atractiva” para competir. Condiciones especialmente intensas parecen ser la norma en la manufactura de llantas, ropa y aerolíneas comerciales, tres industrias en que es tradición que los márgenes de utilidad sean pobres.

En contraste, cuando el efecto colectivo de las cinco fuerzas competitivas es de moderado a débil, una industria es atractiva competitivamente en el sentido de que el *miembro* promedio de la industria puede esperar razonablemente buenas ganancias y un buen rendimiento de la inversión. En el ambiente competitivo ideal para obtener ganancias superiores, tanto proveedores como clientes tienen posiciones de negociación débiles, no hay buenos sustitutos, las barreras de entrada son altas y la rivalidad entre los vendedores presentes genera presiones competitivas sólo moderadas. La competencia débil es el mejor de los mundos posibles para las empresas nuevas, pues incluso suelen obtener ganancias decentes; si una empresa no obtiene ganancias decentes cuando la competencia es débil, su perspectiva comercial es sin duda sombría.

En la mayoría de las industrias, la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas se halla en algún punto cerca la mitad de ambos extremos, entre lo muy intenso y lo muy débil, por lo general va de un poco más fuerte que lo normal a un poco más débil que lo normal, y suele permitir que las empresas bien administradas con estrategias sólidas obtengan ganancias moderadamente atractivas.

Ajuste de la estrategia de la empresa a las condiciones

competitivas Trabajar con el modelo de cinco fuerzas paso a paso no sólo ayuda a los creadores de la estrategia a evaluar si la intensidad de la competencia permite una buena rentabilidad, sino también promueve un pensamiento estratégico sólido para mejorar el ajuste de la estrategia de la empresa al carácter competitivo específico del mercado. Un ajuste eficaz de la estrategia a las condiciones competitivas tiene tres aspectos:

1. Buscar posiciones que blinden a la empresa de la mayor cantidad posible de presiones competitivas.
2. Emprender acciones calculadas para modificar las fuerzas competitivas en favor de la empresa alterando los factores que impulsan las cinco fuerzas.
3. Detectar áreas atractivas para la expansión, donde las presiones competitivas en la industria sean un poco más débiles.

Sin embargo, abrirse paso en estos tres frentes requiere identificar las presiones competitivas, calibrar la fortaleza relativa de cada una de las fuerzas competitivas y un entendimiento profundo del estado de la competencia en la industria para saber aplicar la estrategia.

CONCEPTO BÁSICO

La más fuerte de las cinco fuerzas determina la intensidad global de las fuerzas de competencia y el grado de presión para que baje el nivel de rentabilidad de una industria.

La estrategia de una empresa es más eficaz conforme la proteja de las presiones competitivas, aproveche la batalla competitiva en su favor y le permita beneficiarse de oportunidades de crecimiento atractivas.

¹³ Porter, “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”, p. 80.

PREGUNTA 3: ¿QUÉ FACTORES PROMUEVEN EL CAMBIO EN LA INDUSTRIA, Y QUÉ EFECTOS TENDRÁN?

OA 2

Aprender cómo diagnosticar los factores que moldean la dinámica de una industria y a pronosticar sus efectos en la rentabilidad futura de la industria.

Si bien es crucial entender la naturaleza e intensidad de las fuerzas competitivas en una industria, es igualmente importante entender que la intensidad de estas fuerzas y el grado de atractivo de una industria son fluidos y están sujetos al cambio. Todas las industrias se ven afectadas por novedades y las tendencias en boga que modifican sus condiciones, algunas con mayor rapidez que otras. Muchos cambios son lo bastante importantes para requerir una respuesta estratégica. Como las cinco fuerzas competitivas tienen tal significado para el potencial de utilidades de una industria, es crucial que la administración esté alerta a los cambios que más probablemente afecten la intensidad de las cinco fuerzas. La vigilancia del ambiente para detectar cambios de esta naturaleza permitirá que los administradores anticipen cambios en la rentabilidad esperada de la industria y ajusten conforme a ello la estrategia de la compañía.

Los cambios que afectan las fuerzas competitivas en una forma positiva presentan oportunidades para que las compañías se reposicionen y las aprovechen. Los cambios que afectan de manera negativa a las cinco fuerzas pueden requerir una respuesta estratégica defensiva. Con independencia de la dirección del cambio, los administradores podrán reaccionar más oportunamente, con menores costos de ajuste, si tienen idea de los cambios que se aproximan. Además, con aviso previo, los administradores pueden influir en la dirección o alcance del cambio ambiental y mejorar sus perspectivas.

Análisis de la dinámica de la industria

CONCEPTO BÁSICO

El **análisis de la dinámica de la industria** implica determinar cómo afectan los **impulsores del cambio** a la industria y sus condiciones competitivas.

La administración en condiciones cambiantes comienza con un análisis estratégico de la dinámica de la industria. Esto abarca tres pasos: 1) identificar los **impulsores del cambio**, 2) determinar si los impulsores del cambio, en forma individual o colectiva, actúan para hacer la industria más o menos atractiva y 3) determinar los cambios de estrategia necesarios con el fin de prepararse para los impactos del cambio anticipado. Los tres pasos ameritan un análisis más amplio.

Identificación de los impulsores del cambio en una industria

Aunque muchos tipos de cambio ambiental afectan a las industrias en una forma u otra, es importante enfocarse en los agentes de cambio más poderosos, los que tienen la mayor influencia para remodelar el panorama de la industria y modificar las condiciones de competencia. Muchos impulsores de cambio se originan en el anillo exterior del ambiente externo de la empresa (véase la figura 3.2), pero otros se originan en el ambiente más inmediato de la industria y su competencia. Aunque algunos impulsores de cambios son exclusivos y específicos de la situación particular de una industria, la mayor parte de los impulsores del cambio competitivo y de la industria se agrupa en las siguientes categorías:¹⁴

- *Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria.* Los cambios en el crecimiento o declive de una industria son una fuerza impulsora clave para su alteración, pues afectan el equilibrio entre la oferta industrial y la demanda del comprador, entrada y salida, y el carácter y fortaleza de la competencia. El hecho de que la demanda crezca

¹⁴ La mayor parte de las fuerzas impulsoras que se describen aquí se basa en la exposición de Porter, *Competitive Strategy*, pp. 164-183.

o decrezca es un factor clave que influye en la intensidad de la rivalidad en una industria, como ya explicamos. Sin embargo, la fuerza de este efecto depende cómo se manifiestan los cambios de la tasa de crecimiento de la industria en su entrada y salida. Si las barreras al ingreso son bajas, entonces el crecimiento de la demanda atraerá a nuevas empresas, lo que acrecentará el número de rivales en la industria. Si las barreras para la salida son bajas, entonces una reducción de la demanda inducirá la salida, lo que provocará que queden menos rivales. Como el número de empresas en una industria también afecta la intensidad de la rivalidad, estos efectos secundarios mediante la entrada y la salida contrarrestarían los efectos más directos del cambio en la demanda sobre la rivalidad. De acuerdo con las entradas y salidas que tengan lugar, el resultado neto puede ser que la fuerza global de los rivales se mantenga igual. Un cambio en la tasa de crecimiento de largo plazo también puede afectar en otras formas las condiciones de la industria. Por ejemplo, si la perspectiva de crecimiento induce la entrada de una empresa grande, bien establecida, con metas ambiciosas de crecimiento, la intensidad de la rivalidad puede elevarse de manera notable, como efecto de la diversidad o cambios agregados a la mezcla de tamaños de las empresas existentes. El resultado exacto de los cambios en la tasa de crecimiento variarán de acuerdo con la situación específica de la industria. Al analizar los efectos de cualquier impulsor del cambio, los administradores deben recordar los diversos factores que influyen en las cinco fuerzas.

- *Globalización creciente.* La globalización se puede precipitar con el florecimiento de la demanda del cliente en cada vez más países, y con las acciones gubernamentales en muchas naciones para reducir las barreras comerciales o abrir los mercados hasta entonces cerrados a los competidores extranjeros, como sucede en muchas partes de Europa, América Latina y Asia. Las diferencias significativas de costos de mano de obra entre los países dan a los fabricantes un fuerte incentivo para ubicar sus plantas que usan mano de obra de manera intensiva en países de bajos salarios y proveer así la demanda de todo el mundo. Por ejemplo, los salarios en China, India, Singapur, México y Brasil representan cerca de una cuarta parte de los salarios estadounidenses, alemanes y japoneses. Como la globalización es un fenómeno complejo que afecta a diferentes industrias de diversas formas, analizar sus efectos sobre la dinámica de la industria es un desafío que requiere considerar cómo se vería afectada cada una de las cinco fuerzas. Por ejemplo, la globalización incrementa la diversidad y el número de competidores, y esto a su vez incrementa la fuerza de la rivalidad en una industria. Al mismo tiempo, la reducción de las barreras comerciales incrementa las amenazas de ingreso, lo que impone una presión adicional a la rentabilidad de la industria. Por otra parte, es probable que la globalización debilite el poder de los proveedores al elevarse su número y al incrementar la posibilidad de usar una mano de obra barata en lugar de otros insumos. Los efectos específicos varían de industria en industria e impactarán a algunas más que a otras. La globalización es, en muchos sentidos, un impulsor del cambio en industrias como la fabricación de vehículos, acero, petróleo, computadoras personales, juegos de video, contabilidad pública y edición de libros.
- *Cambios de quien compra el producto y cómo lo usa.* Los cambios demográficos del comprador y las formas de usar el producto pueden alterar mucho el estado de la competencia y la industria. Las mejores expectativas de vida y los crecientes porcentajes de jubilados relativamente ricos provocan cambios en industrias como la del cuidado de la salud, medicinas de prescripción, la recreación y los viajes. Éste es el efecto más común de los cambios demográficos entre los compradores, y afecta la rivalidad de la industria, como ya señalamos. Pero también son posibles otros efectos. La estrategia de “venta directa” de Dell redujo el precio de compra de los grandes intermediarios en la industria de las PC al eliminar a los compradores intermedios y vender directamente a los usuarios finales. El poder de compra se incrementó en la industria farmacéutica cuando las grandes organizaciones de cuidado de la salud crearon listas de medicamentos aprobados, lo que redujo la intervención de los médicos individuales (sin poder) en el proceso de elección.

- *Cambio tecnológico.* Los avances en la tecnología pueden alterar de forma drástica una industria al introducir sustitutos que ofrecen a los compradores una combinación irresistible de precio/desempeño. Esto incrementa el poder de los sustitutos, pero puede cambiar el panorama en formas más fundamentales si tiene un efecto devastador en la demanda. El cambio tecnológico también impacta el proceso de manufactura de una industria; esto puede generar mayores economías de escala, por ejemplo, lo que elevaría las barreras al ingreso en la industria; o también una mayor diferenciación del producto, como lo hicieron las técnicas de “personalización masiva”. El incremento en la diferenciación del producto tiende a reducir el poder del comprador, elevar las barreras al ingreso y a reducir la rivalidad, todo lo cual tiene consecuencias positivas en la rentabilidad de la industria.
- *Nuevas capacidades y aplicaciones de internet.* El surgimiento de internet de alta velocidad y la tecnología Voz sobre Protocolo de Internet (*Voice-Over-Internet-Protocol*), junto con una serie de aplicaciones de internet en constante crecimiento, ofrecen un caso especial de cambio tecnológico que es un gran impulsor del cambio en industria tras industria; además replanteó muchos aspectos del panorama de los negocios y puede afectar las cinco fuerzas de diversos modos. La capacidad de las compañías de llegar a consumidores por medio de internet eleva el número de rivales de una compañía y a menudo escala la rivalidad al oponer a vendedores puramente en línea contra vendedores que combinan instalaciones físicas y en línea (*brick and click*), y contra vendedores que sólo cuentan con instalaciones físicas (lo que incrementa la mezcla de diversidad y tamaños). Internet concede a los compradores un creciente poder sin precedentes para investigar las ofertas de productos de la competencia y buscar en el mercado el mejor valor (informa mejor a los compradores). El extendido uso del correo electrónico afectó para siempre el negocio de telefacsímul y los ingresos de la entrega de correo de primera clase de los servicios postales gubernamentales en todo el mundo (poder sustituto). Las videoconferencias (por internet) reducen la demanda de viajes de negocios (incrementa la rivalidad en el mercado de viajes). En el futuro, internet ofrecerá mayor velocidad, aplicaciones deslumbrantes y más de mil millones de aparatos que realicen una amplia gama de funciones, lo que impulsará cambios adicionales en la industria y en la competencia. Pero los efectos relativos a internet varían de industria en industria. Aquí los desafíos son determinar con precisión de qué forma los avances de internet modifican el panorama de una industria particular e integrar estos cambios a la formulación de las estrategias.
- *Innovación de producto y de marketing.* Un flujo constante de innovaciones de productos tiende a alterar el patrón de la competencia en una industria al atraer nuevos compradores, renovar su crecimiento o crear una diferenciación mayor o menor del producto, con efectos concomitantes en la rivalidad, en la amenaza de nuevos participantes y en el poder del comprador. La innovación de productos es una fuerza impulsora fundamental en industrias como las de cámaras digitales, palos de golf, videojuegos, juguetes y medicamentos de prescripción. De modo similar, cuando las empresas tienen éxito al introducir *nuevas* formas de vender sus productos, pueden despertar el interés de los compradores, ampliar la demanda de la industria, elevar o reducir las barreras al ingreso, e incrementar la diferenciación del producto, cualquiera de las cuales pueden alterar la competitividad de una industria.
- *Entrada o salida de empresas importantes.* La entrada de una o más empresas ajenas a un mercado geográfico antes dominado por empresas nacionales casi siempre altera el equilibrio de la oferta y la demanda, y sacude las condiciones competitivas al ampliar la diversidad. Del mismo modo, cuando una compañía nacional establecida de otra industria intenta entrar, ya sea por adquisición o con su propia compañía nueva, por lo general aplica sus habilidades y recursos de alguna manera innovadora que impulsa la competencia en nuevas direcciones. Así, la entrada de una empresa importante a menudo genera no sólo nuevas reglas de juego, sino también nuevos jugadores. Asimismo, la salida de una compañía importante cambia la estructura competitiva al reducir la cantidad de líderes en el mercado y aumentar el dominio de los líderes que se quedan. El efecto primario se da en el grado de rivalidad mediante cambios en la concentración de la industria.

- *Difusión del conocimiento técnico entre más empresas y países.* Conforme se extiende el conocimiento para desempeñar una actividad o ejecutar una tecnología de fabricación particulares, los productos tienden a convertirse en mercancías. Esto intensifica la rivalidad, el poder del comprador y la amenaza de nuevos participantes en una industria, como ya se describió.
- *Cambios de costos y eficiencia en mercados adyacentes.* Si hay grandes cambios en los costos de productores sustitutos se trastoca de forma drástica la competencia al modificarse el equilibrio entre precio y desempeño de los productos de una industria y el de los productos sustitutos. Por ejemplo, menores costos de producción y una mayor vida útil permiten que los fabricantes de luces fluorescentes en espiral supereeficientes desplacen profundamente las ventas de las luces incandescentes. Esto sucedió porque las luces en espiral, a pesar de tener un precio dos o tres veces más alto que los bulbos incandescentes, son de todos modos mucho más baratos por su eficiencia en el ahorro de energía (hasta 50 dólares por bulbo) y vidas más largas (hasta ocho años).
- *Reducción de incertidumbre y riesgo de negocios.* Muchas compañías vacilan en entrar a industrias con un futuro incierto o altos riesgos de negocios, y las empresas que ya están en dichas industrias pueden mostrarse cautelosas sobre la posibilidad de realizar fuertes inversiones de capital para ampliarse, a menudo porque no es claro cuánto tiempo y dinero se requerirán para superar diversos obstáculos tecnológicos y alcanzar costos aceptables de producción (como sucede con la reciente industria de producción de energía solar). De modo similar, las empresas que entran en mercados extranjeros donde la demanda apenas está surgiendo, o donde las condiciones políticas son volátiles, pueden ser cautas y limitar su exposición cuando las cosas no andan bien mediante estrategias menos riesgosas. Sin embargo, con el tiempo la reducción de los niveles de riesgo e incertidumbre tiende a estimular nuevos ingresos e inversiones de capital por parte de empresas que desean crecer y buscan nuevas oportunidades. Esto puede modificar drásticamente las condiciones competitivas y de la industria al incrementar la rivalidad, conforme crece el número y diversidad de empresas en la industria.
- *Influencias regulatorias y cambios de las políticas gubernamentales.* Los cambios de las políticas y acciones regulatorias gubernamentales afectan las condiciones competitivas en las industrias en diversas formas. Por ejemplo, las acciones regulatorias afectan directamente las barreras al ingreso, como sucedió en las aerolíneas, bancos y medios de telecomunicación masivos. Las regulaciones relativas a la calidad del producto, seguridad y protección ambiental afectan las barreras al ingreso de manera más indirecta al modificar los requerimientos de capital o las economías de escala. Las acciones gubernamentales también alteran la rivalidad mediante las políticas antimonopólicas, como en la industria de bebidas gaseosas, donde se concedieron derechos territoriales exclusivos, y en las autopartes, donde el relajamiento de las restricciones permitió que aumentara el poder de los proveedores.¹⁵ En los mercados internacionales, los gobiernos anfitriones afectan la rivalidad en la industria o el poder de proveedores y compradores al abrir sus mercados nacionales a la participación extranjera o al cerrarlos para proteger sus empresas nacionales.
- *Cambio de las preocupaciones, actitudes y estilos de vida de una sociedad.* Los problemas sociales emergentes y la modificación de actitudes y estilos de vida son motivadores poderosos del cambio industrial. Las preocupaciones cada vez mayores sobre el calentamiento global aparecieron como gran impulsor del cambio en la industria de generación de energía, lo que impactó la tasa de crecimiento de la industria en diferentes sectores. La mayor atención y cuidado concedidos a las mascotas domésticas impulsaron el crecimiento de toda la industria de mascotas. Los cambios en la tasa de crecimiento de la

¹⁵ D. Yoffie, "Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2006", Harvard Business School, caso 9-706-447, revisado el 2 de abril de 2007; B.C. Lynn, "How Detroit Went Bottom-Up", *American Prospect*, octubre de 2009, pp. 21-24.

industria, como vimos, altera la intensidad de la rivalidad en la industria y las condiciones de ingreso.

La tabla 3.3 enlista los 12 impulsores del cambio más comunes. La existencia de tantos impulsores *potenciales* explica por qué una comprensión cabal de todos los tipos de impulsores del cambio es una parte fundamental del análisis de una industria. Sin embargo, no es probable que en cada industria haya más de tres o cuatro impulsores lo bastante poderosos para calificarlos como *determinantes principales* de por qué y cómo cambian las condiciones competitivas de una industria. La verdadera tarea analítica es evaluar las fuerzas de la industria y el cambio competitivo con el cuidado suficiente para separar los factores importantes de los menores.

Evaluación del efecto de los factores que impulsan el cambio en la industria

Sin embargo, es insuficiente identificar los factores que impulsan el cambio en la industria. El segundo paso, más importante, del análisis de la dinámica de la industria es determinar si los impulsores dominantes en general actúan para que el ambiente de la industria sea más o menos atractivo. Se necesita responder tres preguntas:

1. En general, ¿los impulsores del cambio provocan que la demanda del producto de la industria crezca o disminuya?
2. ¿El impacto colectivo de los impulsores actúa para que la competencia sea más o menos intensa?
3. ¿Los efectos combinados de los impulsores generan una rentabilidad de la industria mayor o menor?

La parte más importante del análisis de la dinámica de la industria es determinar si el efecto colectivo de los impulsores del cambio será aumentar o disminuir la demanda del mercado, añade o resta intensidad a la competencia y generar una mayor o menor rentabilidad en la industria.

Percibir el impacto colectivo de los factores que impulsan el cambio en la industria requiere observar por separado los probables efectos de cada factor, pues quizá no todos los impulsores presionen el cambio en la misma dirección. Por ejemplo, un impulsor puede estimular la demanda del producto de la industria mientras que otro la reduce; que el efecto neto en la demanda de la industria la favorezca o no depende del impulsor más poderoso. De modo similar, los efectos de los impulsores del cambio sobre cada una de las cinco fuerzas debe observarse primero de manera individual y luego colectiva para entender el efecto global. Al sumar el efecto global del cambio de la industria sobre las cinco fuerzas es importante recordar que *la más sólida* de las cinco fuerzas determina el grado de presión competitiva sobre la rentabilidad de la industria y, por lo tanto, del potencial de utilidades de la indus-

Tabla 3.3 Impulsores del cambio más comunes en las industrias

1. Cambios de la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria
2. Globalización creciente
3. Cambios en quienes compran el producto y su forma de usarlo
4. Cambio tecnológico
5. Surgimiento de nuevas capacidades y aplicaciones de internet
6. Innovación en el producto y en el marketing
7. Entrada o salida de empresas importantes
8. Difusión del conocimiento técnico entre empresas y países
9. Mejoras en la eficiencia en mercados adyacentes
10. Reducciones de la incertidumbre y del riesgo de negocios
11. Influencias regulatorias y cambios de políticas gubernamentales
12. Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad

tria. En consecuencia, la cuestión clave es si surge una nueva fuerza dominante o si las fuerzas que son sólidas en este momento comienzan a debilitarse.

Desarrollo de una estrategia que tome en cuenta los cambios en la industria

El tercer paso del análisis de la dinámica de la industria —de donde proviene el beneficio real de la estrategia— es que los administradores lleguen a algunas conclusiones sobre *los ajustes necesarios para que la estrategia supere el impacto de los cambios en las condiciones de la industria*. El valor del análisis de la dinámica de la industria es comprender mejor qué ajustes estratégicos se requieren para enfrentar a los impulsores del cambio industrial, y sus efectos probables en la intensidad competitiva y la rentabilidad industrial. De hecho, sin comprender las fuerzas que impulsan el cambio en la industria y los efectos en el carácter de su ambiente y en el negocio de la empresa durante los siguientes uno a tres años, los administradores no estarán preparados para planear una estrategia que se ajuste a las condiciones emergentes. En la medida en que los administradores no tengan claridad sobre los impulsores del cambio en la industria y sus efectos, o si sus opiniones son incompletas o poco realistas, habrá pocas probabilidades de que hagan ajustes oportunos y sagaces a la estrategia. Así, el análisis de la dinámica de la industria no se debe tomar a la ligera; tiene un valor práctico y es básico para la tarea de pensar estratégicamente sobre el rumbo de la industria y en la preparación para los cambios por venir.

El análisis de la dinámica de la industria, cuando se realiza de manera adecuada, obliga a los administradores a pensar en lo que se avecina y en lo que necesita su empresa para estar preparada.

PREGUNTA 4: ¿CUÁLES SON LAS POSICIONES QUE OCUPAN EN EL MERCADO LOS RIVALES DE LA INDUSTRIA: QUIÉN TIENE UNA POSICIÓN SÓLIDA Y QUIÉN NO?

Como las empresas competidoras por lo común venden con diferentes precios y calidades, prefieren diferentes canales de distribución, incorporan características del producto que atraen a distintos tipos de compradores, cubren distintas áreas geográficas, etc., es razonable suponer que algunas gozan de posiciones en el mercado más sólidas o atractivas que otras. Ver cuáles compañías tienen una posición sólida y cuáles no es una parte integral del análisis de la estructura competitiva de una industria. La mejor técnica para averiguar las posiciones en el mercado de los competidores de una industria es la **ubicación de grupos estratégicos**.¹⁶

OA 3

Adquirir el hábito de ubicar las posiciones de los grupos rivales clave en el mercado.

Determinar las posiciones de mercado de los competidores principales mediante mapas de grupos estratégicos

Un **grupo estratégico** consta de los miembros de la industria con planteamientos competitivos y posiciones semejantes en el mercado.¹⁷ Las empresas del mismo grupo estratégico se

¹⁶ Porter, *Competitive Strategy*, cap. 7.

¹⁷ *Ibid.*, pp. 129-130.

CONCEPTO BÁSICO

Un **grupo estratégico** es un conjunto de rivales de una industria con planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes.

asemejan de diversas maneras: pueden tener una línea de productos de amplitud comparable, vender en la misma categoría de precio/calidad, preferir los mismos canales de distribución, usar en esencia los mismos atributos de producto para atraer a tipos de compradores semejantes, depender de planteamientos tecnológicos idénticos u ofrecer servicios y asistencia técnica similares al cliente.¹⁸ Una industria contiene sólo un grupo estratégico cuando todos los vendedores tienen estrategias en esencia idénticas y posiciones comparables en el mercado. En el otro extremo, una industria puede contener tantos grupos estratégicos como competidores haya cuando cada rival tenga un planteamiento competitivo distinto y ocupe una posición en el mercado sustancialmente diferente.

El procedimiento para elaborar un *mapa de grupos estratégicos* es sencillo:

- Identificar las características competitivas que distingan a las empresas en la industria. Las variables comunes son precio/calidad (altos, medianos, bajos), cobertura geográfica (local, regional, nacional, global), variedad de la línea de productos (amplia, estrecha), grado de servicios que ofrecen (ninguno, limitado, completo), canales de distribución (menudeo, mayoreo, múltiple, internet), grado de integración vertical (ninguno, parcial, total) y grado de diversificación hacia otras industrias (ninguno, alguno, considerable).
- Colocar a las empresas en un mapa con dos variables por pares de estas características distintivas.
- Asignar las empresas en el mismo espacio estratégico al mismo grupo estratégico.
- Encerrar en un círculo cada grupo estratégico, con tamaños proporcionales a las dimensiones de la participación de cada grupo en las ventas totales de la industria.

Lo anterior genera un diagrama de dos dimensiones como el de la industria de cadenas minoristas de la cápsula ilustrativa 3.1.

Es necesario observar varias guías al trazar las posiciones de los grupos estratégicos en el espacio general de la industria.¹⁹ En primer lugar, las dos variables seleccionadas como ejes del mapa *no* deben tener una correlación estrecha; si la tienen, los círculos crearán una diagonal y los estrategas no sabrán más de las posiciones relativas de los competidores que lo que averiguarían si considerasen sólo una variable. Por ejemplo, si las empresas con líneas de producto amplias emplean varios canales de distribución y las que tienen líneas estrechas usan sólo uno, comparar las líneas amplias con las estrechas revela lo mismo sobre sus posiciones que si se compara la cantidad de canales de distribución; es decir, una de las variables es redundante.

En segundo lugar, las variables elegidas como ejes deben reflejar enfoques clave para la oferta de valor a los consumidores y exponer grandes diferencias en cómo los rivales se ubican para competir en el mercado. Desde luego, esto significa que los analistas deben identificar las características que distinguen a las empresas competidoras, y usarlas como variables para los ejes y como base para decidir qué compañía pertenece a cuál grupo estratégico. En tercer lugar, las variables empleadas como ejes no tienen que ser cuantitativas o continuas; en cambio, pueden ser discretas o definirse según distintas clases y combinaciones. En cuarto lugar, trazar las dimensiones de los círculos de forma proporcional a las ventas combinadas de las empresas de cada grupo estratégico permite que el mapa refleje los tamaños relativos de cada uno. En quinto lugar, si se pueden usar más de dos buenas variables como ejes en el mapa, es aconsejable trazar varios mapas para dar diferentes exposiciones de las relaciones entre las ubicaciones competitivas presentes en la estructura de la industria; no hay necesariamente un solo mapa mejor para retratar la ubicación de las empresas competidoras en el mercado.

CONCEPTO BÁSICO

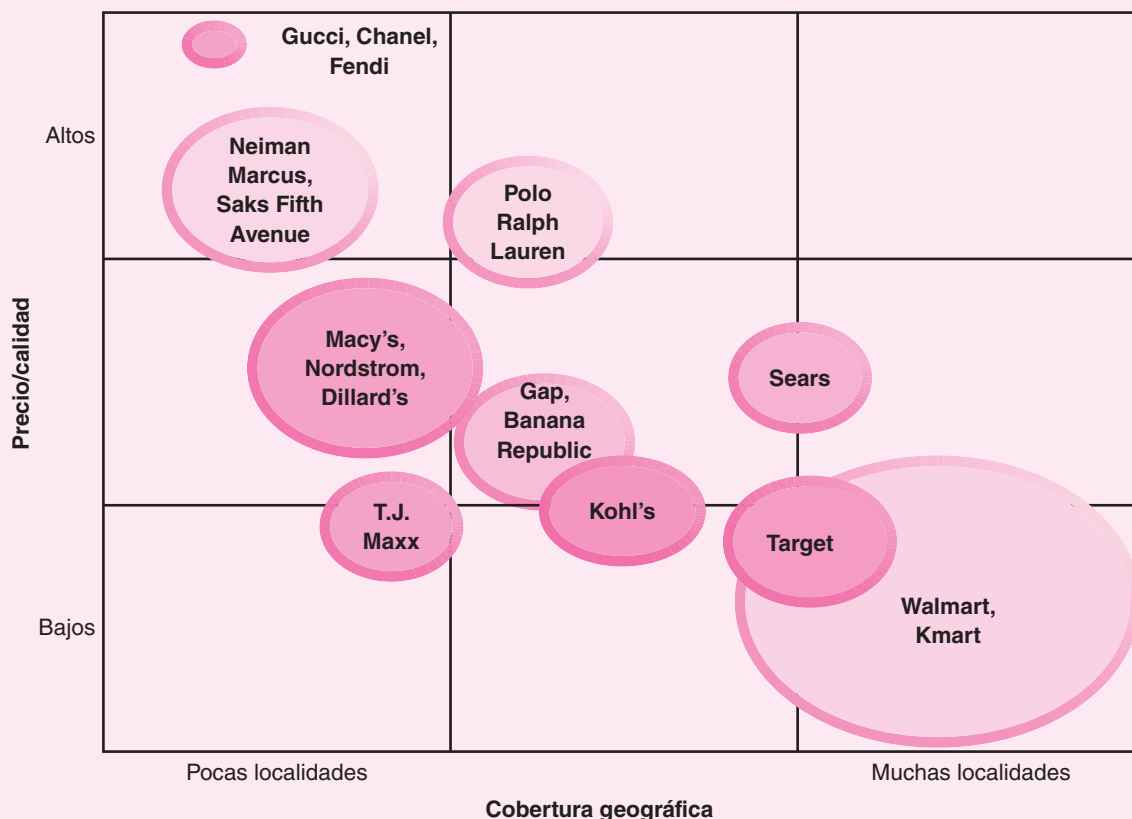
La **ubicación de grupos estratégicos** es una técnica para exhibir las posiciones competitivas o en el mercado que ocupan las empresas rivales en la industria.

¹⁸ Hay un excelente análisis de la identificación de factores que definen a los grupos estratégicos en Mary Ellen Gordon y George R. Milne, "Selecting the Dimensions that Define Strategic Groups: A Novel Market-Driven Approach", *Journal of Managerial Issues* 11, núm. 2, verano de 1999, pp. 213-233.

¹⁹ Porter, *Competitive Strategy*, pp. 152-154.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 3.1

Posiciones comparativas en el mercado de cadenas minoristas selectas. Ejemplo de un mapa de grupos estratégicos



Nota: Los círculos son aproximadamente proporcionales a las dimensiones de las cadenas con base en sus ingresos.

¿Qué puede aprenderse a partir de los mapas de grupos estratégicos?

Los mapas de grupos estratégicos son reveladores en varios aspectos. El más importante tiene que ver con identificar qué miembros de la industria son rivales cercanos y cuáles son lejanos. Las empresas en el mismo grupo estratégico son los rivales más cercanos; los rivales siguientes más cercanos son los grupos inmediatamente adyacentes. A menudo, las empresas en grupos estratégicos lejanos en el mapa apenas compiten en absoluto. Por ejemplo, la clientela, selección de mercancías y puntos de precios de Walmart son muy diferentes como para que se le justifique considerarla competidora cercana de Neiman Marcus o Saks Fifth Avenue. Por la misma razón, Timex no es un competidor significativo de Rolex.

Los mapas de grupos estratégicos revelan qué empresas son competidoras cercanas y cuáles lejanas.

El segundo aspecto notable de la ubicación estratégica es que *no todas las posiciones en el mapa son igualmente atractivas*.²⁰ Dos razones explican por qué algunas posiciones son más atractivas que otras.²¹

Algunos grupos estratégicos tienen una posición más favorable que otros porque enfrentan fuerzas competitivas más débiles o porque reciben un impacto más favorable de los impulsores de cambio de la industria.

1. *Las presiones competitivas prevalecientes y los impulsores de cambio de la industria favorecen a algunos grupos estratégicos y perjudican a otros.* Para distinguir qué grupos estratégicos tienen ventajas o desventajas es necesario analizar el mapa a la luz de lo aprendido en los análisis previos de las fuerzas competitivas y la dinámica de la industria. Muy a menudo, la fortaleza de la competencia varía de grupo en grupo; hay pocas razones para creer que todas las empresas de una industria resienten los mismos grados de presión competitiva, pues sus estrategias y posiciones en el mercado pueden diferir en aspectos importantes. Por ejemplo, en la industria de cereales para el desayuno hay barreras al ingreso significativamente más altas (requerimientos de capital, lealtad a la marca, etc.) para el grupo estratégico de los grandes fabricantes de cereales de marca que para el grupo de fabricantes de cereales genéricos o el grupo de pequeños productores de cereales orgánicos. Todavía más, la dinámica de la industria puede afectar a diferentes grupos en diferentes formas. Así, el panorama de largo plazo de la demanda puede ser creciente para algunos grupos estratégicos y decreciente para otros. Tal es el caso de la industria de las noticias, donde los servicios de noticias por internet y las redes de noticias por cable ganan terreno a expensas de los periódicos y la televisión abierta; las fuerzas que impulsan la industria del impetuoso surgimiento de las capacidades y aplicaciones de internet, los cambios en quien compra el producto y la forma en que lo utiliza, así como el cambio en los intereses y en las actitudes y estilos de vida de la sociedad dificultan cada vez más que los medios tradicionales incrementen su auditorio y atraigan nuevos anunciantes.
2. *Las ganancias potenciales varían en cada grupo estratégico.* Las perspectivas de ganancias para las empresas en distintos grupos estratégicos varían de buenas a malas en virtud de las diferentes tasas de crecimiento de los principales segmentos de compradores que atiende cada grupo, los diferentes grados de rivalidad competitiva dentro de los grupos estratégicos, las diversas presiones de posibles nuevos participantes a cada grupo, distintos grados de exposición a la competencia provenientes de productos sustitutos ajenos a la industria y los diversos grados de poder de negociación de proveedores o clientes de grupo a grupo, así como los diferentes impactos que producen los impulsores del cambio en cada industria.

De este modo, una parte del análisis del mapa de grupos estratégicos significa siempre llegar a conclusiones acerca del “mejor” lugar del mapa y por qué. ¿Qué empresas/grupos estratégicos están destinados a prosperar gracias a sus posiciones? ¿Qué empresas/grupos estratégicos parecen destinados a batallar debido a sus posiciones? ¿Por qué algunas partes del mapa son mejores que otras?

PREGUNTA 5: ¿QUÉ MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS ES PROBABLE QUE REALICEN LOS RIVALES?

A menos que una empresa ponga atención a las estrategias y situaciones de sus competidores y tenga alguna idea de lo que harán después, terminará peleando una batalla competi-

²⁰ Vea otros beneficios del análisis de grupos estratégicos en Avi Fiegenbaum y Howard Thomas, “Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modelling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy”, *Strategic Management Journal* 16, 1995, pp. 461-476; y S. Ade Olusoga, Michael P. Mokwa y Charles H. Noble, “Strategic Groups, Mobility Barriers, and Competitive Advantage”, *Journal of Business Research* 33, 1995, pp. 153-164.

²¹ Porter, *Competitive Strategy*, pp. 130, 132-138 y 152-155.

tiva a ciegas. Como en los deportes, es esencial examinar a los equipos rivales para elaborar un plan de juego. La **inteligencia competitiva** sobre las estrategias de los competidores, sus acciones y declaraciones más recientes, su desempeño financiero, sus fortalezas y debilidades, y las formas de pensar y de liderazgo de sus ejecutivos, es valiosa para anticipar los movimientos estratégicos que quizás emprendan los competidores en el mercado. Tener buena información para predecir el rumbo y probables movimientos estratégicos de los rivales clave permite que una compañía prepare acciones defensivas, planee sus propios movimientos estratégicos con cierta confianza acerca de las maniobras que puede esperar de los rivales y explote toda oportunidad que surja de los errores o fallas estratégicas de los competidores.

Un indicador de los tipos de movimientos probables de un rival es su desempeño financiero: cuánta presión tiene para mejorar. Es probable que los rivales con un buen desempeño financiero continúen su estrategia actual y hagan sólo cambios finos. Es prácticamente seguro que los rivales con un desempeño deficiente emprendan acciones estratégicas nuevas. Los rivales ambiciosos que buscan ascender en las filas de la industria son fuertes candidatos para lanzar nuevas ofensivas estratégicas con objeto de perseguir oportunidades emergentes en el mercado y explotar las vulnerabilidades de rivales más débiles.

A menudo es posible detectar otras buenas pistas sobre las acciones probables de una compañía a partir de lo que su administración publica en boletines de prensa, en su sitio web y en documentos públicos, como informes anuales y expedientes del tipo 10-K, artículos en medios comerciales y reportes de analistas financieros. (La figura 1.1 del capítulo 1 indica lo que debe buscarse para identificar la estrategia de una empresa.) El personal de la empresa debe recopilar información útil de las exposiciones en ferias y en conversaciones con clientes, proveedores y ex empleados del rival. (Vea en la cápsula ilustrativa 3.2 un análisis de los límites éticos en la recopilación de inteligencia competitiva.)²² Muchas empresas tienen una unidad de inteligencia competitiva que peina la información disponible para construir perfiles estratégicos actualizados de los rivales: sus estrategias, recursos, capacidades y desventajas competitivas actuales. Estos perfiles se suelen actualizar con regularidad y ponerse a disposición de los administradores y otro personal clave.

Hay varias preguntas útiles para que los administradores prevean las acciones probables de rivales importantes:

1. ¿Qué competidores tienen estrategias que producen buenos resultados, y así es probable que hagan sólo ajustes estratégicos menores?
2. ¿Qué competidores pierden mercado o batallan en otra forma para contar con una buena estrategia, por lo que son fuertes candidatos para modificar sus precios, mejorar el atractivo de sus ofertas, moverse a un área diferente del mapa de grupos estratégicos y otros ajustes en elementos importantes en su estrategia?
3. ¿Qué competidores están en posición de ganar participación de mercado y cuáles parecen destinados a perder terreno?
4. ¿Qué competidores tienen probabilidad de que se clasifiquen entre los líderes de la industria en los cinco años siguientes? ¿Alguno o algunos de los competidores que están dando la pelea tienen fuertes ambiciones y suficientes recursos para vencer al actual líder de la industria?
5. ¿A qué rivales les urge incrementar sus ventas y participación en el mercado? ¿Qué opciones estratégicas es más probable que sigan: reducir precios, agregar nuevos modelos y estilos, ampliar su red de distribuidores, entrar en nuevos mercados geográficos, ampliar su publicidad para fomentar una mayor conciencia de marca, adquisición de un competidor más débil o dar mayor importancia a las ventas directas mediante su sitio web?

Una buena **inteligencia competitiva** ayuda a los administradores a evitar la afectación de ventas y utilidades por quedarse dormido ante las acciones sorpresivas de los rivales.

²² Vea una explicación adicional de los aspectos legales y éticos de la recopilación de inteligencia competitiva sobre las compañías rivales en Larry Kahaner, *Competitive Intelligence*, Nueva York, Simon & Schuster, 1996.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 3.2

Ética de negocios e inteligencia competitiva



Quienes reúnen datos de inteligencia competitiva sobre sus rivales pueden cruzar en ocasiones la delgada línea entre una investigación honesta y una conducta sin ética o incluso ilegal. Por ejemplo, es legal llamar a los rivales para conseguir información sobre precios, fechas de presentación de nuevos productos o niveles de sueldos y salarios, pero no es ético el engaño deliberado haciéndose pasar por otra compañía. Obtener información de los representantes de los rivales en las ferias comerciales es ético sólo si se porta un gafete que indique correctamente el nombre de la compañía propia.

En algún momento, Avon Products obtuvo información de su mayor rival, Mary Kay Cosmetics (MKC),

haciendo que su personal revisara los botes de basura afuera de las oficinas centrales de MKC.²³ Cuando los funcionarios de MKC se enteraron y presentaron una demanda legal, Avon sostuvo que no había hecho nada ilegal, pues en un caso de 1988 la Suprema Corte estadounidense sentenció que la basura que se dejaba en áreas públicas (en este caso, un callejón) se la podía llevar cualquiera. Avon incluso grabó en video la revisión de la basura de MKC. Avon ganó la demanda, pero su acción, aunque legal, difícilmente se puede considerar ética.

6. ¿Qué rivales es probable que entren en nuevos mercados geográficos o emprendan grandes movimientos para incrementar sustancialmente sus ventas y participación de mercado en una región geográfica particular?
7. ¿Qué rivales son fuertes candidatos para ampliar sus ofertas de productos y entrar en nuevos segmentos de productos en que no tienen presencia actualmente?
8. ¿Qué rivales son buenos candidatos para ser adquiridos? ¿Qué rivales pueden buscar una adquisición y tienen los recursos financieros para hacerlo?

Para predecir con certeza los movimientos de un competidor, los estrategas de una compañía deben conocer bien la situación de cada rival, su patrón de conducta en el pasado, cómo piensan sus administradores y cuáles son sus mejores opciones estratégicas. La necesaria labor de detectives puede consumir tiempo, pero un examen lo bastante profundo para anticipar sus movimientos permite a los administradores preparar medidas eficaces que los contrarresten (tal vez incluso batir en forma definitiva a un rival) y tomar en cuenta sus probables acciones cuando formulan su mejor curso de acción.

PREGUNTA 6: ¿CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO FUTURO COMPETITIVO?

Los **factores principales de éxito (FPE)** de una industria son los factores competitivos que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil, y en ocasiones, entre pérdida y ganancia. Los FPE, por su misma naturaleza, son tan importantes para el éxito competitivo futuro que *todas las empresas* de la industria deben prestarles gran atención, o se arriesgan a rezagarse o fracasar. Para señalar la importancia de los FPE de otra manera, la comparación entre los elementos de la estrategia de

una empresa con los FPE de su industria determina el éxito financiero y competitivo que tendrá la compañía. Identificar las FPE a la luz de las condiciones competitivas y de la industria prevalecientes y anticipadas es, por lo tanto, siempre una consideración analítica y de elaboración de estrategias de la mayor prioridad. Los estrategias necesitan comprender el panorama de la industria lo bastante para separar los factores más importantes del éxito competitivo de los menos importantes.

Los factores clave de éxito varían de industria en industria, e incluso de tiempo en tiempo dentro de la misma industria, pues los impulsores de cambios y las condiciones competitivas no son estáticos. Sin embargo, al margen de las circunstancias, los factores básicos de éxito de la industria se deducen siempre de la respuesta a las mismas tres preguntas:

1. ¿Con qué bases los compradores del producto de la industria eligen entre las marcas competidoras de los vendedores? Es decir, ¿cuáles de los atributos del producto y las características del servicio son fundamentales?
2. Por la naturaleza de la rivalidad competitiva y de las fuerzas competitivas en el mercado, ¿qué recursos y capacidades competitivas necesita una empresa para tener éxito en el mercado?
3. ¿Qué deficiencias es casi seguro que pongan a una empresa en una desventaja competitiva significativa?

Es raro que haya más de cinco factores clave para el éxito ante la competencia. Cuando parece haber más, por lo general unos revisten mayor importancia que otros. Por lo tanto, los administradores deben tener en mente el propósito de identificar los factores de éxito principales —determinar los más importantes como FPE— y resistir la tentación de catalogar un factor de menor importancia como tal. Una lista que comprenda todo factor que tenga alguna importancia deja sin efecto el propósito de que la administración se concentre en los factores de verdad fundamentales para lograr un éxito competitivo de largo plazo.

Por ejemplo, en la industria cervecera, aunque hay muchos tipos de compradores (mayoristas, minoristas, consumidores finales), es de máxima importancia entender las preferencias y conducta de compras de los bebedores de cerveza. Sus decisiones de compra se motivan por el precio, sabor, cómodo acceso y marketing. Así, los FPE incluyen una *red sólida de distribuidores mayoristas* (para tener la marca almacenada y bien exhibida en los comercios minoristas, bares, restaurantes y estadios donde se vende la cerveza) y una *publicidad astuta* (para inducir a los bebedores de cerveza a que compren la marca de la empresa y de ese modo impulsen las ventas por los canales establecidos de mayoreo/menudeo). Como puede haber un fuerte potencial de compra por parte de los grandes distribuidores y cadenas minoristas, el éxito competitivo depende de algunos mecanismos para compensar dicho poder, de los cuales la publicidad (para impulsar la demanda) es uno de ellos. Esto significa que los FPE también incluyen una *diferenciación superior de producto* (como en las microcervecías) o una *tamaño de la empresa y capacidades superiores de administración de marca* (como en las marcas nacionales). Los FPE también abarcan una *plena utilización de la capacidad de producción* (para mantener bajos los costos de manufactura y compensar los altos costos de la publicidad, manejo de marcas y diferenciación del producto).

El diagnóstico correcto de los FPE de una industria aumenta las oportunidades de la empresa de planear una estrategia sólida. Los factores clave de una industria apuntan a lo que toda empresa de la industria necesita atender con el fin de conservar a sus consumidores y superar a la competencia. Si la estrategia de la compañía no puede trabajarse sobre los factores claves de éxito de la industria, no es probable que obtenga utilidades suficientes para mantenerse como negocio viable. No obstante, la meta de los estrategas debe ser más que tan sólo atenerse a los FPE, pues todas las empresas tienen que saltar esa barrera para sobrevivir. Los estrategas de la compañía deben fijarse como meta el diseño de una estrategia que le permita compararse favorablemente con otros rivales en todos y cada uno de los FPE de la industria, y que apunte a ser *distintivamente mejor* que los rivales en uno (o tal vez dos) de ellos.

CONCEPTO BÁSICO

Los **factores principales de éxito** son los elementos de la estrategia, los atributos del producto y servicio, planteamientos operativos, recursos y capacidades competitivas con el mayor impacto en el éxito competitivo futuro en el mercado.

OA 4

Entender por qué la evaluación profunda de las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con las condiciones específicas que enfrenta en la industria es un prerrequisito para formular una estrategia que se ajuste bien a su situación externa.

PREGUNTA 7: ¿OFRECE LA INDUSTRIA LA PERSPECTIVA DE UTILIDADES ATRACTIVAS?

El paso final de la evaluación del ambiente competitivo y de la industria es emplear el análisis procedente de las respuestas a las preguntas 1 a 6 para decidir si la industria ofrece una buena posibilidad de utilidades atractivas. Los factores importantes en los cuales basar esta conclusión son:

- Potencial de crecimiento de la industria.
- Si las fuerzas competitivas intensas agotan la rentabilidad de la industria a niveles inferiores al promedio.
- Si la rentabilidad se verá o no favorecida por los impulsores de cambios prevalecientes en la industria (es decir, si el potencial de crecimiento de la industria y de la competencia parecen evolucionar hacia un crecimiento más fuerte o más débil).
- Si la compañía ocupa una posición de mercado más fuerte que los rivales (más capaz de resistir las fuerzas competitivas negativas), y si es probable que cambie en el curso de las interacciones competitivas.
- Si la estrategia de la empresa aborda bien los factores claves de éxito de la industria.

Como proposición general, si una compañía concluye que sus perspectivas generales de rentabilidad superan al promedio de la industria, el ambiente de esa industria es básicamente atractivo (*para esa compañía*); si son inferiores al promedio, las condiciones no son atractivas (*para esa compañía*). Sin embargo, es un error pensar que una industria particular es por igual atractiva o no para todos sus participantes, presentes o potenciales.²⁴ El atractivo es relativo, no absoluto, y las conclusiones en uno u otro sentido deben provenir de la perspectiva de una empresa en particular. Por ejemplo, un competidor en una posición favorable puede ver una amplia oportunidad para aprovechar las vulnerabilidades de rivales más débiles aunque las condiciones de la industria parezcan desalentadoras; e incluso si una industria ofrece potencial de crecimiento y rentabilidad, un competidor débil (que puede ser parte de un grupo estratégico con posición desfavorable) quizá concluya que tener que combatir cuesta arriba contra rivales mucho más fuertes arroja pocas esperanzas de éxito en el mercado o un buen rendimiento sobre la inversión. De modo similar, las industrias atractivas para sus participantes tal vez no lo sean para los externos por la dificultad de enfrentarse a los líderes actuales con sus recursos y competencias particulares, o porque tienen oportunidades más interesantes en otros lugares.

Cuando una empresa decide que una industria es muy atractiva y presenta buenas oportunidades, elabora un proyecto que ha de ser sólido con inversiones agresivas para aprovechar las oportunidades que ve y mejorar su posición competitiva de negocios en el largo plazo. Cuando un competidor fuerte concluye que disminuye el atractivo de una industria, puede simplemente optar por proteger su posición actual, invertir con cautela, si acaso, y buscar oportunidades en otras industrias. Una compañía competitivamente débil en una industria poco atractiva puede ver su mejor opción en ponerse a la venta, quizá para un rival.

El grado de atracción de una industria no es el mismo para todos sus participantes, presentes o potenciales.

²⁴ B. Wernerfelt y C. Montgomery, "What Is an Attractive Industry?", *Management Science* 32, núm. 10, octubre de 1986, pp. 1223-1230.

PUNTOS CLAVE

Pensar estratégicamente en la situación externa de una empresa requiere responder las siguientes siete preguntas:

1. *¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?* Las industrias difieren de forma significativa en factores como tamaño del mercado y tasa de crecimiento, alcance geográfico, etapa del ciclo de vida, cantidad y dimensiones relativas de los vendedores, capacidad de la industria y otras condiciones que describen el equilibrio de la oferta y la demanda y las oportunidades de crecimiento. Identificar las características económicas básicas y el potencial de crecimiento de una industria monta el escenario para el análisis de lo que ha de venir, pues desempeñan una función importante en la determinación del potencial de la industria para obtener utilidades atractivas.
2. *¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?* La fortaleza de la competencia es un compuesto de cinco fuerzas: 1) presiones competitivas provenientes de la rivalidad y las maniobras de los competidores, 2) presiones competitivas asociadas con los avances de los vendedores de sustitutos, 3) presiones competitivas asociadas a la amenaza de los recién llegados al mercado, 4) presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los proveedores y 5) presiones del poder de negociación de los compradores. La naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas asociadas a estas cinco fuerzas deben examinarse de forma individual y determinar su fuerza colectiva. No obstante, las fuerzas más intensas son las determinantes en última instancia de la fuerza de las presiones competitivas sobre la rentabilidad de la industria. Trabajar el modelo de las cinco fuerzas ayuda a quienes formulan la estrategia a precisar cómo aislar a la compañía de las fuerzas de mayor intensidad, identificar áreas atractivas de expansión, o modificar las condiciones competitivas de modo que ofrezcan una mejor perspectiva de rentabilidad.
3. *¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?* La industria y sus condiciones competitivas cambian por una diversidad de fuerzas, algunas de las cuales proceden del macroambiente de la industria y otras que se originan dentro de la industria. Los impulsores de cambios más comunes son las variaciones de la tasa de crecimiento de largo plazo de la industria, la creciente globalización, los cambios demográficos de los compradores, los cambios tecnológicos, avances en las aplicaciones de la red, innovaciones en el producto y su marketing, la entrada o salida de empresas importantes, la difusión del conocimiento, las mejoras en la eficiencia en mercados adyacentes, la reducción de incertidumbre y riesgo de negocios, cambios de políticas gubernamentales, influencias regulatorias y evolución de los factores sociales. Una vez identificados los impulsores de cambios en una industria, la siguiente fase del análisis es determinar si actúan, individualmente o en conjunto, para añadir o restar atractivo al ambiente de la industria. ¿Hacen los impulsores del cambio que la demanda por el producto de la industria aumente o disminuya? ¿Actúan para que la competencia sea más intensa o menos intensa? ¿Generan una mayor o menor rentabilidad en la industria?
4. *¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?* La ubicación de los grupos estratégicos es una herramienta valiosa para entender las semejanzas, diferencias, fortalezas y debilidades inherentes en las posiciones de las empresas rivales en el mercado. Los competidores en los mismos grupos estratégicos, o aledaños, son competidores cercanos, mientras que las compañías en grupos estratégicos distantes por lo general representan una amenaza menor o no inmediata. La lección de los mapas de grupos estratégicos es que algunas posiciones son más favorables que otras. La ganancia potencial de los distintos grupos estratégicos varía debido a las fortalezas y debilidades de la posición comercial de cada

grupo. A menudo, las fuerzas impulsoras y las presiones competitivas de la industria favorecen a algunos grupos estratégicos y perjudican a otros.

5. *¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?* Una exploración de los competidores lo bastante adecuada para anticipar sus acciones ayuda a una empresa a preparar contraofensivas eficaces (tal vez incluso a batirlos), y permite a los administradores tomar en cuenta las probables acciones de los competidores al diseñar el mejor curso de acción para su propia empresa. Los administradores que no estudian a los rivales se arriesgan a que sus movimientos estratégicos los tomen desprevenidos.
6. *¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?* Los factores principales de éxito (FPE) de una industria son los elementos de la estrategia, atributos del producto, capacidades competitivas y resultados particulares de negocios que todos los miembros de la industria deben tener con el fin de sobrevivir y prosperar en la industria. Los FPE varían en cada industria y también pueden variar con el tiempo. No obstante, se pueden deducir en cualquier industria al responder tres preguntas básicas: 1) ¿Sobre qué base eligen los compradores del producto de la industria entre marcas competidoras de los vendedores?, 2) ¿qué recursos y capacidades competitivas debe tener una compañía para tener éxito en el mercado?, y 3) ¿qué desventajas es casi seguro que pongan a una compañía en una situación desventajosa significativa? El diagnóstico correcto de los FPE de una industria aumenta las oportunidades de una compañía para planear una estrategia sólida.
7. *¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?* El último paso en el análisis de la industria resume los resultados de las respuestas a las preguntas 1 a 6. Si las respuestas revelan que la perspectiva general de utilidades es superior al promedio en esa industria, el ambiente es básicamente atractivo *para esa compañía*; si la perspectiva de utilidades es inferior al promedio, las condiciones son poco atractivas. Lo que puede ser un ambiente atractivo para una compañía quizá sea poco atractivo desde la perspectiva de otra compañía.

Es un primer paso esencial contar con un diagnóstico claro y profundo de la situación externa de una compañía cuando se formulan estrategias que se ajusten bien a las condiciones de la industria y de la competencia. Para tener un pensamiento estratégico de vanguardia, los administradores deben saber qué preguntas hacer y qué herramientas usar para responder a estas preguntas. Por esta razón este capítulo se concentró en sugerir las preguntas adecuadas, explicar conceptos y planteamientos analíticos y señalar la clase de aspectos que se deben buscar.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 1, OA 2

1. Prepare un análisis breve de la industria de bocadillos con la información de los sitios web de la asociación de la industria. Con base en esa información, trace un diagrama de las cinco fuerzas para esta industria y analice brevemente la naturaleza y solidez de cada una de las cinco fuerzas competitivas. ¿Qué factores impulsan el cambio en esta industria?

OA 1, OA 3

2. Con base en el mapa de grupos estratégicos de la cápsula ilustrativa 3.1, ¿cuáles son los competidores más cercanos de Nordstrom? ¿Cuáles son los dos grupos estratégicos entre los cuales es más intensa la competencia? ¿Por qué cree usted que ninguna cadena minorista está en la esquina superior derecha del mapa? ¿Qué empresa/grupo estratégico enfrenta la competencia más débil de los miembros de otros grupos estratégicos?

OA 1, OA 4

3. Con su conocimiento como consumidor de bocadillos y su análisis de las cinco fuerzas de la industria (de la pregunta 1), describa los factores clave de éxito en esa industria. Su lista deberá contener no más de seis FPE. Al elaborar su lista, es importante que distinga entre factores cruciales para el éxito de *cualquier* empresa de la industria y factores que pertenecen sólo a compañías específicas.

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES**OA 1**

1. ¿Cuál de las cinco fuerzas competitivas crea las mayores presiones competitivas para su empresa?
2. ¿Cuáles son las “armas competitivas” de que disponen las empresas rivales de su industria para obtener ventas y aumentar su participación de mercado? Consulte la tabla 3.2 para identificar posibles tácticas competitivas. (Tal vez se le ocurran otras).
3. ¿Cuáles son los factores que afectan la intensidad de la rivalidad en la industria en la que compite su empresa? Consulte la figura 3.4 y el análisis que la acompaña para destacar los factores específicos que más afectan la intensidad competitiva. ¿Caracterizaría la rivalidad entre las empresas de su industria como brutal, fuerte, moderada o relativamente débil? ¿Por qué?

OA 2

4. ¿Hay factores impulsores de cambios en la industria en la que compite su empresa? ¿Qué impacto tendrán estos impulsores de cambios? ¿Cómo alterarán la demanda o la oferta? ¿Provocarán que la competencia sea más intensa o menos intensa? ¿Contribuirán a aumentar o a reducir los márgenes de utilidades? Liste al menos dos acciones que su empresa deba considerar tomando en cuenta cualquier impacto negativo de los factores impulsores de cambios.

OA 3

5. Trace un mapa de grupos estratégicos para mostrar las posiciones de mercado de las empresas de su industria. ¿Qué empresas cree que ocupan la posición más atractiva del mapa? ¿Qué compañías tienen la posición más débil? ¿Qué empresas cree que es más probable que se desplacen a otra posición en el mapa estratégico de grupo?

OA 4

6. ¿Qué factores consideraría clave para ser un competidor exitoso en su industria? Liste al menos tres.