

posición estratégica. En el capítulo 8 el estudio de los métodos analíticos generales termina examinando las formas de predecir el proceso de la evolución de la industria y algunas de sus consecuencias en la estrategia competitiva.

# Capítulo 1

## EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS INDUSTRIAS

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio –abulta fuerzas sociales y económicas–, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en la figura 1-1. Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. No todas las industrias ofrecen el mismo potencial. Difieren fundamentalmente en su potencial básico, lo mismo que la fortaleza colectiva de las fuerzas. Éstas a veces son muy intensas en industrias como la de neumáticos, papel y la siderúrgica –donde ninguna compañía consigue rendimientos impresionantes– y relativamente ligeras en industrias como la del equipo para campos petroleros y la de servicios, cosméticos y artículos de tocador donde los altos rendimientos son comunes.

En este capítulo vamos a identificar las principales características *estructurales* de las industrias que determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas y, por lo mismo, la rentabilidad de una industria. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. A veces los competidores comprueban amargamente la fortaleza

colectiva de ellas; por eso, la clave para diseñar una estrategia es penetrar en la superficie y analizar la fuente de cada una. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos. Descubrir estas fuentes será también útil al momento de estudiar dónde diversificarse, aunque entonces el interés se centrará en la estrategia apropiada para cada industria. Así pues, el análisis estructural es fundamental para formular una estrategia competitiva y la base de casi todos los conceptos que se exponen en el libro.

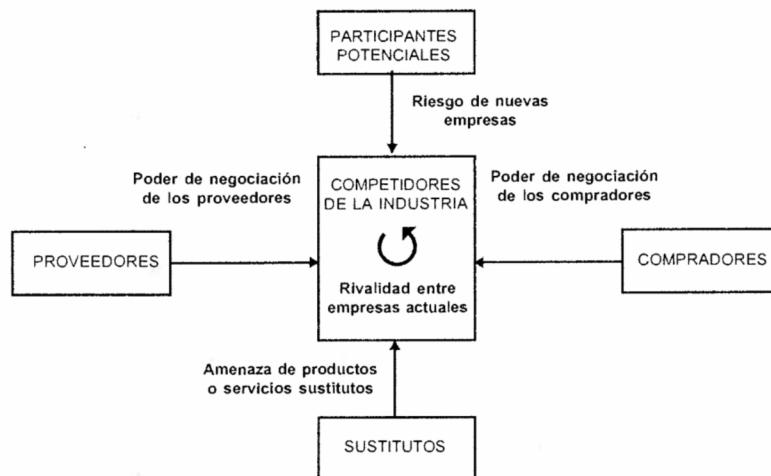


FIGURA 1-1. *Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.*

Con el fin de evitar repeticiones innecesarias, con el término “producto” usaremos “producto o servicio” para la producción de una industria, aun cuando los principios del análisis estructural que explicaremos se aplica por igual a las industrias de productos y servicios. El análisis estructural sirve también para diagnosticar la competencia en cualquier país o en un mercado internacional, si bien pueden diferir algunas de las circunstancias institucionales.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> En el capítulo 13 se explican algunas de las consecuencias particulares de competir en las industrias globales.

#### DETERMINANTES ESTRUCTURALES DE LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA

Adoptaremos la definición funcional de industria como grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí. En la práctica, existe gran controversia sobre la definición correcta; la discusión se centra en el grado de sustitución respecto a los productos, los procesos o las fronteras geográficas de los mercados. Debido a que podremos tratar mejor estos temas una vez que hayamos explicado el concepto del análisis estructural, por ahora supondremos que ya se delimitó bien el sector industrial.

La competencia en una industria lucha constantemente por reducir a un piso competitivo la tasa de rendimiento sobre el capital invertido, es decir, el rendimiento que se obtendría en la industria “perfectamente competitiva” de los economistas. Este piso, o rendimiento de “libre mercado”, se aproxima mediante el rendimiento de los valores gubernamentales a largo plazo ajustado al alza ante el riesgo de la pérdida de capital. Los inversionistas no aceptarán rendimientos por debajo de este nivel pues tienen la opción de invertir en otras industrias; por su parte, las compañías que habitualmente obtienen un rendimiento menor terminarán por abandonarlas. Las tasas más altas que la tasa ajustada del libre mercado sirven para estimular la entrada de capitales en un sector industrial, ya sea mediante nuevos participantes, ya sea mediante la inversión adicional que realizan los competidores actuales. La fortaleza de las fuerzas competitivas en una industria determina el nivel de la inversión e impulsa el rendimiento al nivel del libre mercado y, por tanto, la capacidad de las empresas para sostener rendimientos por encima del promedio.

Las cinco fuerzas competitivas—entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales—reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como *rivalidad ampliada o extensa*.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias. Por ejemplo, incluso si una compañía ocupa una sólida posición en un sector industrial donde los posibles participantes no representan un peligro, obtendrá bajos rendimientos si enfrenta un sustituto de mayor calidad y de costo más bajo. Aun cuando no haya

sustitutos y esté bloqueada la entrada a otras empresas, una rivalidad intensa entre los competidores limitará los rendimientos posibles. Un ejemplo extremo de ello es la industria perfectamente competitiva de los economistas, donde la entrada es gratuita, las compañías carecen de poder de negociación frente a los proveedores y clientes y existe una rivalidad incontrolable porque todas las compañías y productos se parecen.

Las diversas fuerzas adquieren prominencia cuando moldean la competencia en cada industria. En la industria de los buques petroleros transatlánticos, la fuerza principal son probablemente los compradores (las grandes empresas petroleras), mientras que en la de neumáticos son los compradores de equipo original (CEO), junto con los competidores más duros. En la industria siderúrgica, son los competidores internacionales y los materiales sustitutos.

Es necesario distinguir la estructura esencial de una industria, la cual se refleja en la fortaleza de las fuerzas y la multitud de factores transitorios capaces de incidir a corto plazo en la competencia y en la rentabilidad. Así, las fluctuaciones de las condiciones económicas a lo largo del ciclo de vida influyen en la rentabilidad a corto plazo de todas las compañías en muchas industrias, lo mismo que la escasez de materias primas, las huelgas, los aumentos repentinos e imprevistos de la demanda y otros hechos. Aunque todos ellos tienen importancia táctica, el análisis de la estructura de la industria, o "análisis estructural", busca ante todo identificar las características esenciales de un sector industrial basadas en la economía y en la tecnología que configuran el ámbito donde habrá que establecer la estrategia competitiva. Cada compañía tendrá sus fuerzas y debilidades especiales cuando enfrente la estructura de la industria; ésta puede cambiar gradualmente con el tiempo y lo hace.

Algunas importantes características económicas y técnicas de una industria rigen la solidez de las fuerzas competitivas. A continuación las estudiamos por separado.

### Riesgo de que entren más participantes

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. Las empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar, como lo hizo Philip Morris con la cerveza Miller. En conclusión, las adquisiciones cuyo fin es obtener una posición en el mercado quizás deban ser consideradas como ingreso, aunque no funden una entidad enteramente nueva.

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las *barreras actuales contra la entrada* y también de la *reacción* previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.

### Barreras contra la entrada

**Las principales fuentes de las barreras son seis:**

*Economías de escala.* Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto *por periodo*. Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costos, opciones ambas poco atractivas. Se encuentran prácticamente en todas las funciones de una entidad: manufactura, compras, investigación y desarrollo, marketing, red de servicios, utilización de la fuerza de ventas y distribución. Por ejemplo, las economías de escala que se logran en producción, investigación, marketing y servicio son quizás la principal barrera que impide ingresar en la industria de las macrocomputadoras, como lo descubrieron amargamente Xerox y General Electric.

Las economías de escala se relacionan a veces con un área funcional entera, como en el caso de la fuerza de ventas o se originan en determinadas operaciones o actividades que forman parte de ella. Por ejemplo, en la fabricación de televisores, se logran grandes economías de escala cuando se producen pantallas de color; son menos importantes en la construcción de gabinetes y ensamblado de televisores. Conviene examinar por separado los componentes de los costos para determinar la relación existente entre costo unitario y economía de escala.

Las unidades de empresas con muchos negocios pueden obtener economías similares a las de escala, si logran *compartir con ellos las operaciones o funciones* sujetas a economías de escala. Por ejemplo, una empresa de este tipo puede fabricar pequeños motores eléctricos que después usa en la producción de ventiladores industriales, secadoras de cabello y sistemas de refrigeración para equipo electrónico. Si las economías de escala obtenidas en la fabricación de motores no se limitan a los que se necesitan en un mercado cualquiera, al fabricar motores la compañía de negocios múltiples que esté diversificada en esta forma logrará mayores ahorros que los que obtendría si fabricara exclusivamente motores para usarlos —digamos— en las secadoras de cabello. Así pues, la diversificación en operaciones

o funciones comunes puede eliminar las restricciones de volumen que impone el tamaño de una industria en particular.<sup>2</sup> El posible participante se ve obligado a diversificarse o sufrir una desventaja de costos. Entre las actividades o funciones compatibles en que pueden conseguirse economías de escala figuran las siguientes: fuerza de ventas, sistemas de distribución y compras.

Los beneficios de esta categoría de actividades o funciones son muy grandes, si hay *costos conjuntos*. Los costos conjuntos ocurren cuando una compañía que produce un bien *A* (o una operación o función que forma parte de esta actividad) debe tener la capacidad intrínseca de producir también el bien *B*. Un ejemplo de ellos son los servicios de pasajeros de avión y de carga aérea: por las limitaciones tecnológicas sólo cierto espacio del avión puede llenarse con pasajeros, dejando un espacio para la carga y una capacidad de flete. Se incurre en costos para poner el avión en el aire y existe siempre una capacidad de flete cualquiera que sea la cantidad de pasajeros. Por tanto, una compañía que compita en pasajeros y en flete debe tener una ventaja considerable sobre las que compiten sólo en un mercado. El mismo tipo de efecto se observa en las empresas dedicadas a procesos de manufactura que generan productos secundarios. Si las nuevas compañías no consiguen captar los grandes ingresos incrementales provenientes de esos productos, estarán expuestas a una desventaja en caso de que los competidores establecidos sí los consigan.

Una situación de costos conjuntos se da frecuentemente cuando las unidades de negocios están en condiciones de compartir activos *intangibles*, como nombres de marca y técnicas. El costo de crearlos tiene lugar una sola vez; después los activos se aplicarán libremente a otro negocio, sujetos tan sólo a los costos de adaptación o modificación. Así pues, las situaciones donde se comparten pueden producir grandes ahorros.

Un tipo especial de barrera contra la entrada, basado en economías de escala, se da cuando la integración vertical genera ahorros, es decir, cuando se opera en etapas consecutivas de producción o de distribución. Entonces la nueva empresa ha de entrar integrada, pues de lo contrario sufrirá una desventaja de costos y además la posible exclusión de insumos o mercados de su producto si existe integración en la mayoría de los competidores establecidos. En tales casos, la exclusión se debe a que en general los clientes compran en unidades dentro de la compañía o los proveedores "venden" sus suministros internamente. A las empresas independientes les resulta difícil obtener precios similares y pueden sentirse agobiadas, si

<sup>2</sup> Para que esta barrera contra la entrada sea importante, se requiere que la operación o función compartida sea susceptible a economías de escala que no dependan del tamaño de un mercado en particular. En caso contrario, los ahorros podrían resultar ilusorios. Una compañía verá disminuir los costos al distribuir los gastos fijos, pero la reducción se debe sólo a un exceso de capacidad en la operación o función. Se trata entonces de economías de corto plazo; una vez utilizada y ampliada la capacidad hasta su tope, aparece el verdadero costo de la operación compartida.

los competidores integrados ofrecen condiciones diferentes de las que conceden a sus unidades cautivas. La necesidad de entrar a empresas integradas puede aumentar los riesgos de represalia y además crear otras barreras contra la entrada que estudiaremos a continuación.

*Diferenciación de productos.* Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia. Es un esfuerzo que suele originar pérdidas de inicio de operaciones y a menudo dura largo tiempo. Las inversiones necesarias para crearse un nombre de marca son muy riesgosas, ya que carecen de valor de recuperación cuando fracasan.

La diferenciación de productos es acaso la barrera más importante contra la entrada en los productos destinados al cuidado de los bebés (lactantes), en los medicamentos que no requieren prescripción médica, en los cosméticos, en la banca de inversión y en la contabilidad pública. En la industria cervecera, se acompaña de economías de escala en la fabricación, en el marketing y en la distribución para levantar barreras muy sólidas.

*Necesidades de capital.* La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irrecuperables. A veces requieren capital no sólo las plantas sino también las actividades como crédito al consumidor, inventarios o cobertura de las pérdidas de inicio de operaciones. Xerox levantó una sólida barrera contra los competidores cuando —por ejemplo— decidió alquilar copiadoras en vez de venderlas, con lo cual aumentó considerablemente la necesidad de capital de trabajo. Hoy día las grandes empresas cuentan con suficientes recursos financieros para ingresar prácticamente en cualquier industria; pero los enormes fondos que se requieren en industrias como la de las computadoras y la de extracción de minerales limitan el número de las que pueden entrar. Aun cuando haya bastante dinero en los mercados de capital, el ingreso representa un uso riesgoso de él y ello se reflejará en los premios al riesgo que se cobra a los que desean entrar; todo ello constituye una ventaja para los competidores ya establecidos.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> En algunas industrias los proveedores están dispuestos a contribuir en financiar el ingreso para incrementar sus ventas (barcos, petroleros, equipo de tala o forestales). Con ello se debilitan las barreras de capital contra la entrada.

*Costos cambiantes.* La existencia de *costos cambiantes* crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro. Entre ellos se encuentran a veces los costos de reentrenamiento a los empleados, el de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo de probar o evaluar otra fuente, la necesidad de ayuda técnica por recurrir a la asesoría de ingeniería del vendedor, el rediseño de productos e incluso los costos psicológicos de dar por terminada una relación.<sup>4</sup> Cuando los costos del cambio son elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeño, si quieren que el comprador los prefiera al anterior proveedor. Por ejemplo, en las soluciones y en el equipo de soluciones intravenosas que se emplean en hospitales, los procedimientos con que se sujetan al paciente difieren entre productos rivales y los aditamentos con que se cuelgan los frascos de la solución no son compatibles entre sí. En este caso, el cambio afronta gran resistencia por parte de las enfermeras encargadas de administrar el tratamiento y exige más inversiones en aditamentos.

*Acceso a los canales de distribución.* Surge una barrera contra el ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores, si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminoran las utilidades. Así, el fabricante de un nuevo producto alimenticio debe convencer al distribuidor de que le conceda espacio en un anaquel de supermercado ferozmente competido, prometiéndole a cambio promociones, intensas actividades de venta con él o alguna otra concesión.

Cuanto más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al menudeo o al mayoreo y cuanto más estén ligados a los competidores actuales, evidentemente será más difícil entrar en la industria. Los competidores a veces están vinculados con los canales por una relación de muchos años, porque reciben un servicio de calidad e incluso por una relación de exclusividad en que el público identifica un canal con determinado fabricante. En ocasiones esta barrera es tan alta que, si el nuevo competidor quiere franquearla, debe establecer un canal de distribución enteramente nuevo, como lo hizo Timex en la industria relojera.

*Desventajas de costos independientes de las economías de escala.* Las compañías ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no están al alcance

<sup>4</sup> También el vendedor tiene costos cambiantes. Estos costos, junto con algunas de sus consecuencias, se estudiarán con mayor detalle en el capítulo 6.

de los participantes potenciales, sin importar su tamaño ni las economías obtenidas. Las ventajas más importantes son factores como los siguientes:

- Tecnología de productos patentados: técnicas relativas a los productos o características de diseño cuya propiedad exclusiva se conserva mediante patentes o el sigilo.
- Acceso preferencial a materias primas: desde mucho antes las compañías posiblemente acapararon ya las mejores fuentes o aseguraron el abastecimiento a precios que reflejan una demanda inferior a la que existe actualmente. Por ejemplo, hace muchos años las compañías que emplean azufre Frasch, como Texas Gulf Sulphur, con condiciones muy favorables lograron el control sobre grandes depósitos en bóvedas de sal, antes que los dueños del mineral conocieran su valor a raíz de la tecnología Frasch de extracción. Los descubridores de los depósitos de azufre eran frecuentemente compañías petroleras que se sentían decepcionadas pues exploraban en busca de petróleo y no tendían a atribuirles un gran valor.
- Ubicación favorable: las compañías bien establecidas generalmente acaparan los mejores sitios antes que las fuerzas del mercado incrementen los precios para darles su verdadero valor.
- Subsidios gubernamentales: los subsidios preferenciales otorgan a los competidores ya establecidos ventajas duraderas en algunas industrias.
- Curva de aprendizaje o de experiencia: en algunos sectores industriales, los costos unitarios tienden a disminuir conforme las compañías van acumulando experiencia en la producción de un bien. Así, disminuyen los costos porque los trabajadores perfeccionan sus métodos y se vuelven más eficientes (la clásica curva de aprendizaje), mejoran los diseños de planta, se desarrollan equipo y procesos especializados, se obtiene un mejor desempeño con el equipo, se modifica el diseño de productos para mejorar la manufactura, se perfeccionan los métodos de medición y control de operaciones. La experiencia no es más que el nombre de ciertas clases de cambio tecnológico y puede aplicarse no sólo a la producción sino también a la distribución, a la logística y a otras funciones. Igual que en el caso de las economías de escala, la reducción de costos con la experiencia se relaciona no con toda la compañía, sino que proviene de las operaciones o de las funciones individuales que la constituyen. La experiencia puede aminorar los costos de marketing, de la distribución y de otros departamentos, así como los de producción o de las operaciones de esta área. Es necesario examinar los efectos que la experiencia tiene en cada componente de los costos.

La reducción de costos con la experiencia parece ser muy importante en las industrias en que los trabajadores realizan tareas intrincadas u operaciones complejas de ensamblado (industria de construcción de aviones e industria naviera). Casi siempre es decisiva durante la fase inicial y de crecimiento en el desarrollo de un producto; más adelante alcanza mejoras proporcionales decrecientes. A menudo las economías de escala se citan entre las causas por las cuales los costos disminuyen con la experiencia. Estas escalas dependen del volumen por periodo y *no* del volumen acumulativo; desde el punto de vista analítico son muy distintas de la experiencia, aunque ambas ocurren juntas y es difícil separarlas. Más adelante hablaremos de los peligros de combinarlas.

Si los costos disminuyen con la experiencia en una industria y *si las compañías establecidas logran patentar su experiencia*, este efecto culmina en una barrera contra la entrada. Las compañías recientes y sin experiencia incurrirán necesariamente en costos mayores y han de soportar fuertes pérdidas iniciales, con tal de lograr la paridad de costos con ellas (si es que lo logran). Los competidores ya establecidos, en especial el líder del mercado que ha ido acumulando experiencia más rápidamente, gracias a sus menores costos dispondrán de más flujo de efectivo para invertir en nuevo equipo y tecnología. Pero es importante señalar que, para obtener la reducción de costos (y las economías de escala) mediante la curva de la experiencia, a veces hay que invertir fuertes cantidades para adquirir equipo y cubrir las pérdidas iniciales. Posiblemente las nuevas empresas nunca alcancen el mismo nivel que sus rivales, si los costos siguen disminuyendo con el volumen aun cuando el volumen acumulativo crezca muchísimo. Algunas compañías, entre las cuales destacan Texas Instruments, Black and Decker y Emerson Electric, han instituido estrategias eficaces basándose en la curva de la experiencia y efectuando inversiones agresivas para crear un volumen acumulativo al iniciarse el desarrollo de las industrias; a menudo fijan los precios en previsión de futuras reducciones de los costos.

Pueden reducirse aún más los costos con la experiencia, si en la industria existen compañías diversificadas que *comparten* operaciones o funciones sujetas a la disminución con otras de sus unidades o si existen actividades organizacionales conexas que aporten experiencias incompletas pero útiles. Cuando una actividad como la fabricación de materias primas es compartida por varias unidades de negocios, evidentemente la experiencia se acumula más rápido que si la actividad sirviera tan sólo para atender las necesidades de una industria. O cuando la entidad realiza actividades conexas en su interior, las unidades hermanas pueden recibir los beneficios de su experiencia con poco o nulo costo, ya que la experiencia es en gran medida un activo intangible. Este tipo de aprendizaje compartido fortalece las barreras contra la entrada provenientes de la curva de experiencia, a reserva de que se cumplan las otras condiciones de su importancia.

La experiencia es un concepto que se emplea extensamente al formular estrategias; por eso estudiaremos más a fondo sus consecuencias estratégicas.

*Política gubernamental.* Es la última fuente importante de barreras contra la entrada. El gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder la licencia y restringiendo el acceso a materias primas (terrenos o montañas de carbón para construir áreas de esquiar). Un ejemplo muy conocido son las industrias reguladas como la de camiones de carga, de ferrocarriles, de venta de licores y de fletes. Algunas restricciones más sutiles contra el ingreso provienen de controles como las normas referentes a la contaminación del ambiente y del agua o las referentes a la seguridad y eficacia de los productos. Por ejemplo, las normas anticontaminantes pueden aumentar el capital necesario para entrar en una industria, la complejidad tecnológica requerida e incluso la escala óptima de instalaciones. Las normas concernientes a la prueba de productos, muy común en industrias como la de alimentos y de otros productos relacionados con la salud, a veces imponen largos tiempos de entrega. Éstos no sólo acrecientan el costo del capital de ingreso, sino que las compañías establecidas se enteran con mucha anticipación de la entrada de un rival. A veces incluso les proporcionan un conocimiento completo de sus productos, lo cual les permite diseñar estrategias de represalia. La política gubernamental en este campo aporta innegables beneficios directos; pero a veces acarrea consecuencias secundarias que obstruyen la entrada y que no se reconocen.

#### **Represalia esperada**

Las expectativas del posible participante respecto a la reacción de los competidores actuales influyen también en el riesgo de la entrada. Si se prevé que respondan agresivamente para dificultarle en lo posible el ingreso, quizás termine por desistir. A continuación, se mencionan las señales que indican una gran probabilidad de represalia contra la entrada y que, por tanto, la disuaden:

- antecedentes de represalias vigorosas en contra de nuevas empresas;
- compañías bien establecidas con grandes recursos para contraatacar: exceso de efectivo y capacidad no usada de obtener financiamiento, capacidad adecuada de producir en exceso para atender la probable demanda futura, gran ascendiente con los canales de distribución o con los clientes;
- compañías ya establecidas con gran arraigo en la industria y con activos muy poco líquidos invertidos en ella; lento crecimiento de la industria, que limita su capacidad para absorber más competidores sin deprimir las ventas y el desempeño financiero de los actuales.

### **El precio disuador de la entrada**

La situación de entrada en una industria puede sintetizarse en el importante concepto hipotético de *precio disuador de la entrada*: la estructura prevalente de precios (y términos afines como calidad del producto y servicio) que apenas si equilibran los premios potenciales del ingreso (pronóstico del nuevo competidor) con los costos esperados de superar las barreras contra el ingreso y de exponerse a represalias. Si el nivel actual de precios es más alto que el precio disuador, la nueva empresa pronosticará utilidades superiores al promedio e ingresará en la industria. Claro que este precio depende de sus expectativas respecto al futuro y no respecto a la situación actual.

El riesgo de entrar en una industria puede eliminarse, si las compañías establecidas en ella deciden fijar precios por debajo del precio hipotético disuador o si la competencia las obliga a hacerlo. Cuando se fijan precios más altos, las ganancias de rentabilidad pueden durar poco tiempo, puesto que se disparan con el costo de luchar con los rivales de ingreso reciente o de convivir con ellos.

### **Propiedades de las barreras contra la entrada**

Las barreras poseen otras propiedades más que resultan decisivas desde una perspectiva estratégica. Primero, pueden cambiar y a menudo cambian conforme se modifican las situaciones descritas en páginas anteriores. Así, cuando expiraron las patentes básicas que Polaroid tenía sobre la fotografía instantánea, se redujo drásticamente el costo absoluto de la barrera contra el ingreso que había levantado con la tecnología patentada. No debe, pues, sorprendernos que Kodak se haya apresurado a incursionar en ese mercado. En la industria de impresión de revistas, la diferenciación de productos prácticamente ha desaparecido y los barreras se han debilitado. Por el contrario, en la industria automotriz las economías de escala crecieron con la automatización alcanzada después de la Segunda Guerra Mundial y con la integración vertical, impidiendo prácticamente cualquier incursión exitosa.

Segundo, aunque las barreras a veces cambian por motivos totalmente ajenos al control de las empresas, sus decisiones estratégicas pueden ejercer un influjo poderoso. Por ejemplo, en los años 60 las iniciativas de muchos vinateros norteamericanos para acelerar la introducción de nuevos productos, intensificar la publicidad e iniciar la distribución a nivel nacional consolidó sin duda las barreras, al mejorar las economías de escala en la industria y hacer más difícil el acceso a los canales de distribución. Cuando los integrantes de la industria de vehículos recreativos decidieron integrar verticalmente la manufactura de refacciones para reducir

los costos, aumentaron las economías de escala y fortalecieron las barreras basadas en los costos de capital.

Finalmente, algunas compañías poseen suficientes recursos o habilidades que les permiten franquear las barreras de una industria a un costo menor que la mayoría. Por ejemplo, con sus eficientes canales de distribución de rastrillos y hojas de rasurar Gillette tuvo costos más bajos de ingreso en la industria de encendedores desechables que muchas otras compañías. La capacidad de compartir costos crea oportunidades para incursionar en mercados nuevos a un costo bajo. (En el capítulo 16 examinaremos a fondo los efectos que factores como éstos tienen en las estrategias de entrada.)

### **Experiencia y economías de escala como carreras contra la entrada**

Aunque a menudo coinciden, las economías de escala y la experiencia poseen propiedades muy diversas como barreras. Las primeras *siempre* le aportan una ventaja de costos a la empresa grande (o a la que puede compartir actividades) sobre otras más pequeñas, suponiendo que cuentan con las más eficientes instalaciones, sistemas de distribución, organizaciones de servicio y otras actividades funcionales acordes a su tamaño.<sup>5</sup> Esta ventaja sólo puede igualarse alcanzando una economía similar de escala o una diversificación adecuada que permita compartir los costos. Las compañías que lo logran reparten los costos fijos de operar sus instalaciones entre muchas unidades; en cambio, una compañía pequeña no las aprovechará al máximo aun cuando disponga de instalaciones eficientes desde el punto de vista tecnológico.

A continuación se comentan desde la perspectiva estratégica de las empresas ya instaladas, algunas deficiencias de las economías de escala en cuanto barreras contra la entrada:

- A veces los costos a gran escala, y por lo mismo menores, se consiguen a costa de otras barreras potencialmente eficaces como la diferencia de productos (las economías de escala pueden deteriorar la imagen del producto o un servicio responsable, por ejemplo) o de la capacidad de desarrollar rápidamente una tecnología de patente.
- A veces el cambio tecnológico castiga a la empresa grande, si las instalaciones cuyo fin es conseguir economías de escala están también más especializadas y se adaptan con menor flexibilidad a los nuevos adelantos.

<sup>5</sup> Y suponiendo que la compañía a gran escala no anule su ventaja con la proliferación de líneas de productos.

- El compromiso de alcanzar economías de escala usando la tecnología actual puede impedir descubrir nuevas posibilidades en esta área o métodos nuevos de competir que no dependan tanto de dichas economías.

La experiencia constituye una barrera menos palpable que las economías de escala, ya que la mera presencia de una curva de experiencia no garantiza la existencia de una barrera. Otro requisito indispensable consiste en que sea una experiencia de patente y que ni los competidores ni las nuevas empresas tengan acceso a ellas; 1) mediante el copiado, 2) mediante la contratación de empleados de la competencia o 3) mediante la compra de la maquinaria más moderna a proveedores de equipo o la adquisición de técnicas con ayuda de consultores o de otras compañías. Muchas veces no es posible conservar la patente de la experiencia; y aun cuando se pueda, irá acumulándose más rápidamente en la segunda y tercera empresas del mercado que en el pionero, pues los imitadores observan algunos aspectos de sus operaciones. En los casos en que no puede mantenerse la patente de las experiencias, los nuevos competidores a veces tendrán ventaja si logran comprar el equipo más moderno o adaptarse a los nuevos métodos, sin el lastre de haber operado con los métodos tradicionales.

A continuación se explican otras deficiencias de la curva de la experiencia como barrera contra la entrada:

- La barrera puede nulificarse con innovaciones de productos o procesos que originan una tecnología esencialmente nueva y que, en consecuencia, producen una curva de experiencia totalmente nueva.<sup>6</sup> Las empresas de ingreso reciente pueden rebasar a los líderes de la industria y apoyarse en esa curva, que quizás los líderes no puedan adoptar por sus limitaciones.
- Cuando se buscan costos bajos mediante la experiencia, a veces se hace a costa de otras barreras muy eficaces, como la diferenciación de productos por la imagen o el liderazgo tecnológico. Así, Hewlett-Packard erigió barreras sólidas basándose en los avances tecnológicos en sectores industriales donde otras compañías empiezan a instituir estrategias basándose en la experiencia y en las economías de escala; por ejemplo, en la construcción de calculadoras y minicomputadoras.
- Si más de una empresa poderosa basa su estrategia en la curva de la experiencia, las consecuencias para una o varias de ellas puede significar casi la

<sup>6</sup> Un ejemplo de ello, tomado de la historia de la industria automotriz, se encuentra en Abernathy y Wayne (1974), p. 109.

ruina. Cuando un solo rival sigue utilizando esa estrategia, el crecimiento de la industria quizás ya haya cesado; entonces las perspectivas de aprovechar los beneficios de la curva ya se habrán desvanecido desde mucho antes.

- En ocasiones, la búsqueda agresiva de reducciones de costos con la experiencia distrae la atención de los cambios de mercado en otras áreas u oscurece la percepción de las tecnologías modernas que anulan la experiencia pasada.

### Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son *mutuamente dependientes*. Este patrón de acción y de reacción puede mejorar la situación de la empresa o industria que lo inicia. Si se intensifican los ataques y contraataques, todas las compañías pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará.

Algunas formas de competencia, sobre todo la competencia de precios, son extremadamente inestables y tienden a empeorar la rentabilidad de la industria entera. Los rivales igualan pronto y fácilmente las reducciones de precio; una vez hecho esto, disminuyen los ingresos de todos ellos, a menos que la elasticidad de precios de la demanda sea lo bastante flexible. Por su parte, las guerras de publicidad acrecientan la demanda o elevan el nivel de diferenciación de productos en la industria en beneficio de todos.

En algunas industrias, la rivalidad se designa con palabras como “belicosa”, “amarga” o “implacable”; en otras, con palabras como “cortés” o “caballerosa”. La rivalidad intensa proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí.

*Competidores numerosos o de igual fuerza.* Cuando existen muchas compañías, tiende a haber disidentes o rebeldes y algunas compañías suelen pensar que pueden introducir tácticas sin que se enteren las demás. Aun cuando existan relativamente pocas, si tienen un tamaño y recursos más o menos similares, surge la inestabilidad pues están propensas a luchar entre sí y cuentan con suficientes recursos para tomar represalias en forma sostenida y vigorosa. Cuando la industria está muy concentrada o la domina una empresa o un pequeño grupo, ninguna se

equivoca al evaluar la fuerza de las otras; el líder o los líderes imponen la disciplina y coordinan la industria por medios como el liderazgo en precios.

En muchas industrias, los competidores internacionales exportan sus productos a una industria o participan directamente en ella con sus inversiones; de ese modo intervienen de manera importante en la competencia. Este tipo de competidores, aunque muestran algunas diferencias que examinaremos más adelante, han de ser considerados como los competidores nacionales en el análisis estructural.

*Lento crecimiento de la industria.* Esto hace que las compañías que desean expandirse vean la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación en el mercado. Esta clase de competencia es mucho más inestable que cuando el rápido crecimiento de la industria garantiza mejorar los resultados con sólo mantenerse al ritmo de la industria o cuando hay que invertir todos sus recursos financieros y administrativos para crecer junto con ella.

*Altos costos fijos o de almacenamiento.* Éstos causan fuertes presiones en las compañías para que utilicen toda la capacidad; esto a su vez produce una escalada rápida de reducción de precios cuando existe capacidad ociosa. El problema afecta, por ejemplo, a algunos materiales básicos como el papel. La característica distintiva son los costos fijos en relación con el valor agregado y no como proporción de los costos totales. Las empresas que adquieren una elevada proporción de costos en insumos externos (poco valor agregado) sentirán enorme presión para aprovechar la capacidad y alcanzar el punto de equilibrio, a pesar de ser baja la proporción absoluta de los costos fijos.

Un problema relacionado con costos fijos altos se presenta cuando resulta difícil o caro almacenar el bien, una vez producido. Las compañías sentirán la tentación de reducir un poco los precios con tal de asegurar las ventas. Este tipo de presión mantiene en un nivel bajo las utilidades en sectores como la pesca de langostas, la fabricación de algunas sustancias químicas peligrosas y ciertas industrias de servicios.

*Ausencia de diferenciación o costos cambiantes.* Cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía o casi mercancía, la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en esas dos áreas. Según hemos dicho, se trata de modalidades de la competencia muy inestables. Por su parte, la diferenciación de productos genera capas de aislamiento frente a las guerras de competencia, pues los compradores muestran preferencia y lealtad por determinados proveedores. El mismo efecto causan los costos cambiantes, como vimos en páginas anteriores.

*Aumento de la capacidad en grandes incrementos.* Cuando las economías de escala indican la necesidad de acrecentar la capacidad en gran proporción, estas adiciones desestabilizarán permanentemente el equilibrio de oferta/demanda en la industria, sobre todo cuando existe el riesgo de amontonarlas. Pueden presentarse en la industria períodos recurrentes de exceso de capacidad y de reducción de precios, como los que afectan a la fabricación de cloro, de cloruro de vinilo y de fertilizantes de amonio. En el capítulo 15 se comentarán las circunstancias que favorecen el exceso crónico de capacidad.

*Competidores diversos.* Los competidores con diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus compañías matrices tienen metas y estrategias también diferentes para competir; a veces incluso chocan unos con otros. Es difícil interpretar correctamente las intenciones de los colegas y aceptar un conjunto de "reglas del juego" de la industria. Así pues, las decisiones estratégicas de un competidor pueden ser inadecuadas para los otros.

A menudo los competidores internacionales aportan gran diversidad a la industria porque viven en diversas situaciones y porque a veces persiguen metas diferentes. A veces sucede lo mismo con los dueños-administradores de pequeñas compañías manufactureras o de servicios: con tal de conservar la propiedad, se contentan con una tasa de rendimiento sobre el capital invertido inferior a la ordinaria. En cambio, esos rendimientos le resultarán inaceptables y hasta absurdos a un competidor de una gran compañía de propiedad pública. En esta industria, la postura de las pequeñas empresas puede limitar la rentabilidad de las grandes. Asimismo, las compañías para las cuales un mercado es simplemente un medio para ocupar la capacidad ociosa (en el caso del dumping, por ejemplo) adoptarán políticas contrarias a las de las empresas que lo consideran su mercado primario. Finalmente, también las diferencias en la relación de unidades rivales de negocios con su compañía matriz representan una causa importante de heterogeneidad en la industria. Por ejemplo, una unidad que forma parte de una cadena vertical de negocios en su organización corporativa podría adoptar metas distintas que, quizás, contradigan las de otro competidor. O una unidad que es "vaca de efectivo" en la cartera de negocios de su compañía se comportará en forma diferente de como lo hace otra unidad que está siendo desarrollada para que alcance un crecimiento a largo plazo porque su compañía matriz no tiene otras oportunidades. (En el capítulo 3 se describen algunas técnicas con las cuales se identifica la diversidad entre los competidores.)

*Importantes intereses estratégicos.* En una industria, la rivalidad se torna todavía más inestable, si varias compañías buscan a toda costa el éxito en ella. Por ejemplo, una empresa diversificada concederá gran importancia al éxito en deter-

minada industria para mejorar su estrategia global. O una compañía transnacional como Bosch, Sony o Philips, sentirá la urgente necesidad de conquistar una sólida posición en el mercado estadounidense, con el fin de lograr prestigio global o credibilidad tecnológica. En esos casos, sus metas tal vez no sólo sean distintas, sino que hasta más desestabilizadoras porque son expansionistas y están dispuestas a sacrificar la rentabilidad. (En el capítulo 3 se describen algunas técnicas con que evalúan las metas estratégicas.)

*Barreras sólidas contra la salida.* Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión. A continuación se incluyen las principales fuentes<sup>7</sup> de esta clase de barreras:

- Activos especializados: los activos sumamente especializados de la industria o ubicación ofrecen bajos valores de liquidación o altos costos de transferencia o de conversión.
- Costos fijos de la salida: son, entre otros, contratos colectivos de trabajo, costos de reubicación y capacidades de mantenimiento de refacciones.
- Interrelaciones estratégicas: son las que se dan entre la unidad de negocios y otros departamentos de la compañía en lo tocante a imagen, capacidad de marketing, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas y otras. Hacen que se conceda importancia estratégica a la permanencia en el sector industrial.
- Barreras emocionales: los directivos se niegan a tomar decisiones de salir que se justifican, entre otras cosas, por motivos económicos, por su identificación con un negocio en particular, por su lealtad a los empleados, por el temor a arruinar su carrera y por orgullo.
- Restricciones gubernamentales y sociales: el gobierno niega o desalienta la salida de una empresa porque causaría la pérdida de empleos y efectos económicos a nivel regional; se dan sobre todo fuera de Estados Unidos.

Cuando las barreras contra la salida son estrictas, la capacidad ociosa no abandona la industria y no desisten las compañías que pierden la guerra de la competencia. Más bien, se mantienen en ella a regañadientes y ante su debilidad se ven obligadas a recurrir a tácticas desesperadas. Y esto puede significar una reducción persistente de la rentabilidad de toda la industria.

<sup>7</sup> Un tratamiento más completo se ofrece en el capítulo 12, donde también se explica por qué diagnosticar las barreras contra la salida es esencial para diseñar estrategias destinadas a las industrias en declinación.

### Rivalidad cambiante

Los factores que rigen la intensidad de la rivalidad competitiva pueden cambiar y de hecho cambian. Un ejemplo muy común es el cambio en el crecimiento de una industria ocasionado por su madurez. Conforme va madurando se disminuye la tasa de crecimiento, lo cual intensifica la rivalidad, merma las utilidades y, frecuentemente, provoca una recesión moderada. Casi todos los productos prosperaron en la industria de vehículos recreativos que mostró gran auge a principios de los años 70; pero el lento crecimiento que hubo después eliminó los altos rendimientos, exceptuados los competidores más fuertes; además provocó el cierre de muchas de las compañías más débiles. Y lo mismo ha sucedido industria tras industria; las de vehículos automotores para nieve, de empaquetado de aerosoles y de equipo deportivo no son sino algunos ejemplos.

Otro cambio frecuente de la rivalidad ocurre cuando una adquisición introduce una personalidad muy original en la industria, como cuando Philip Morris compró Miller Beer y Procter and Gamble compró Charmin Paper Company. La innovación tecnológica puede incrementar muchísimo los costos fijos en el proceso de producción e intensificar la volatilidad de la rivalidad, como sucedió cuando en la década de 1960 se realizó la transición del fotoacabado en lotes al fotoacabado en línea continua.

Aunque las compañías deben convivir con muchos de los factores que determinan la intensidad de la rivalidad –pues están integradas a la economía de la industria–, gozan de cierta libertad para mejorar las cosas mediante cambios estratégicos. Por ejemplo, pueden aumentar los costos cambiantes de los compradores, ofreciéndose asistencia de ingeniería para que diseñen su producto y lo incorporen a las operaciones o hacer que necesiten asesoría técnica. Otra opción consiste en aumentar la diferenciación de los productos mediante nuevos tipos de servicios, mediante innovaciones de marketing o modificaciones de los productos. El impacto de la rivalidad se atenúa cuando se concentran los esfuerzos de ventas en los segmentos de más rápido crecimiento o en áreas del mercado con los costos fijos más bajos. De ser posible, una compañía procurará no enfrentarse a los competidores con sólidas barreras contra la salida, evitando así participar en una amarga reducción de precios; otra alternativa sería atenuar sus propias barreras. (En el capítulo 5 estudiaremos detenidamente las tácticas competitivas.)

### Barreras contra la salida y la entrada

Aunque ambas clases de barreras son distintas desde un punto de vista conceptual, su nivel conjunto constituye un aspecto importante del análisis de la industria. A

menudo unas y otras están relacionadas. Así, las grandes economías que se logran en producción suelen asociarse a activos especializados, lo mismo que la existencia de una tecnología de patente.

En la figura anexa se muestra esquemáticamente el caso simplificado en que las barreras de entrada y salida pueden ser fuertes o débiles.

		Barreras contra la entrada	
		Débiles	Fuertes
Barreras contra la salida	Débiles	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	Fuertes	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y riesgosos

FIGURA 1-2. Barreras y rentabilidad.

Atendiendo a las utilidades de la industria, el caso óptimo es aquel en que las barreras contra la entrada son fuertes y las barreras contra la salida son débiles. Entonces, se disuadirá el ingreso, y los competidores poco exitosos abandonarán la industria. Cuando unas y otras son sólidas, el potencial de utilidades es grande, pero suele acompañarse de mayor riesgo. Aunque se disuade el ingreso, las compañías poco exitosas permanecerán y lucharán en la industria.

El caso de barreras débiles contra la entrada y la salida no resulta interesante, pero el peor es aquel en que ambas son fuertes. Entonces se facilita el ingreso, atraído además por las condiciones económicas favorables y por otros auges temporales. Sin embargo, la capacidad no abandonará la industria cuando los resultados se deterioren. Así pues, la capacidad va acumulándose en el sector industrial y la rentabilidad suele estancarse en un nivel bajo. Una industria se encontrará en esta situación desafortunada cuando, por ejemplo, los proveedores o prestamistas estén dispuestos a financiar el ingreso; pero una vez que una entidad esté instalada tendrá altos costos financieros fijos.

### Presión proveniente de los productos sustitutos

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él.<sup>8</sup> Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Esta lección están aprendiéndola hoy los productores de azúcar ante la comercialización a gran escala del jarabe de maíz con alto contenido de fructosa, un sustituto del azúcar; lo mismo les ha ocurrido a los productores de acetileno y de rayón que, en muchas de sus aplicaciones, encaran una fuerte competencia de materiales alternos de menor costo. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad. En 1978, a raíz de los altos costos de la energía y de un invierno muy crudo, los productores de aislantes de fibra de vidrio tuvieron una demanda sin precedentes. Pero su capacidad de incrementar los precios se vio restringida por la proliferación de sustitutos de los aislantes, entre ellos celulosa, lana mineral y espuma de estireno. Estos sustitutos necesariamente reducirán aún más la rentabilidad, una vez que la ronda actual de adiciones a las plantas haya aumentado la capacidad lo suficiente para atender la demanda (superándola incluso).

Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. Algunas veces es una tarea sutil y lleva al analista a industrias aparentemente muy distintas. Así, los correderos de valores deben tratar cada día con más sustitutos como bienes raíces, seguros, fondos del mercado de dinero y otras formas en que el individuo invierte su capital, cuya importancia ha crecido por el desempeño deficiente de los mercados accionarios.

La posición frente a los productos sustitutos requiere a veces acciones *colectivas* de la industria. Por ejemplo, aunque la publicidad realizada por una compañía quizás no baste para afianzar la posición de la industria contra un sustituto, seguramente mejoraría si todos los miembros llevan a cabo una publicidad fuerte y sustentada. Argumentos similares se aplican a la respuesta conjunta en áreas como mejoramiento de la calidad del producto, actividades mercadológicas y más disponibilidad de los productos.

Los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que: 1) están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la

\* El impacto de los sustitutos puede resumirse como la elasticidad global de la demanda en la industria.

industria, o 2) los que generan industrias que obtienen altas utilidades. En el segundo caso, los sustitutos a menudo son introducidos rápidamente en el mercado, cuando algún adelanto o hecho acrecienta la competencia en la industria, reduce el precio o mejora el desempeño. El análisis de estas tendencias influye al momento de decidir si se atacará el sustituto con una estrategia o si se planeará una estrategia incluyéndolo como un factor esencial. Por ejemplo, en la industria de guardias de seguridad los sistemas de alarma electrónica constituyen un sustituto poderoso. Más aún, su importancia crecerá porque se han incrementado los servicios de seguridad con mucho personal; en cambio, los sistemas electrónicos tienden a mejorar su desempeño y a aminorar los costos. En este caso, las compañías de guardias de seguridad deberán ofrecer paquetes de guardias y de sistemas electrónicos basándose en una redefinición del guardia de seguridad como operador calificado, en vez de tratar de desplazar los sistemas electrónicos.

### Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones.

*El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.* Si un cliente realiza gran parte de compras, crecerá la importancia de la transacción. Los que adquieren grandes volúmenes son fuerzas muy poderosas, si la industria se caracteriza por elevados costos fijos –como sucede con la molienda del maíz y las sustancias químicas en grandes cantidades–, y entonces crece el interés por aprovechar la capacidad al máximo.

*Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.* En este caso, los compradores tienden a invertir los recursos necesarios para buscar un precio favorable y efectuar una compra selectiva. Cuando el producto que se vende en la industria constituye una parte pequeña de los costos de los compradores, éstos suelen ser mucho menos sensibles al precio.

*Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.* Con la seguridad de que siempre encontrarán proveedores, los

compradores pueden enfrentar una compañía contra otra, como ocurre en la extrusión del aluminio.

*El grupo tiene pocos costos cambiantes.* Los costos cambiantes, concepto que definimos anteriormente, ligan el comprador a determinados vendedores. En cambio, el poder de aquél crece, si cambian los costos de éstos.

*El grupo obtiene bajas utilidades.* Esta circunstancia da origen a grandes incentivos para disminuir los costos de la compra. Así, los proveedores de Chrysler Corporation se quejan de que son presionados para que concedan mejores condiciones. En cambio, los clientes con utilidades altas suelen ser menos sensibles al precio (por supuesto, si el producto no representa una parte considerable de sus costos) y pueden adoptar una perspectiva a más largo plazo que les permite preservar la salud financiera de sus proveedores.

*Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.* Si están parcialmente integrados o ponen en riesgo la integración hacia atrás, están en condiciones de exigir concesiones.<sup>9</sup> Las principales empresas automotrices, General Motors y Ford Motor Company, acostumbran negociar amenazando a los proveedores con la automanufactura. Recurren al método de *integración gradual*, es decir fabrican en sus plantas algunas piezas de un componente determinado y las restantes las compran a proveedores externos. No sólo la amenaza de una integración ulterior resulta muy verosímil; además la manufactura parcial en sus instalaciones les da un conocimiento detallado de los costos que les sirve para negociar. El poder de un cliente puede ser neutralizado parcialmente, cuando las compañías lo amenazan con implantar la integración hacia adelante en la industria de él.

*El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.* Cuando el producto de la industria influye profundamente en la calidad de los que genera el cliente, éste generalmente muestra menor sensibilidad al precio. Las industrias donde se da esta situación son las de equipo para campos petroleros. En ella, un mal funcionamiento puede ocasionar cuantiosas pérdidas (un ejemplo de ello fue el enorme costo de una reciente falla que registró un mecanismo contra explosiones en un pozo petrolero de México,

<sup>9</sup> Si los motivos de los compradores para integrar se basan más en la seguridad de los suministros o en otros factores no relacionados con el precio, esto puede significar que las compañías deberán ofrecer importantes concesiones de precios para impedir la integración en la industria forestal.

situado en una plataforma marítima). Otra industria es la de los contenedores o estuches de instrumentos médicos electrónicos o de prueba, donde la calidad del empaque puede influir mucho en la impresión que tiene el usuario sobre la calidad del instrumento.

*El grupo tiene toda la información.* Cuando el cliente conoce perfectamente la demanda, los precios de mercado e incluso los costos de proveedor, suelen darle una mayor ventaja negociadora que cuando carece de estos datos. Con información completa, se encontrará en una posición más fuerte para asegurarse de conseguir los precios más bajos y rebatir los argumentos del proveedor de que está en riesgo su supervivencia.

La mayoría de las fuentes de poder del comprador que hemos comentado pueden atribuirse a los consumidores, lo mismo que a los clientes industriales y comerciales; sólo hay que modificar el marco de referencia. Por ejemplo, los consumidores suelen ser más sensibles al precio, cuando compran productos no diferenciados y costosos en relación con sus ingresos o aquellos en que la calidad no les interesa mucho.

El poder de clientes detallistas y mayoristas obedece a las mismas reglas, con una importante adición. Los detallistas pueden alcanzar un gran poder de negociación sobre los fabricantes cuando están en condiciones de *influir en las decisiones de compra de los consumidores*, como sucede con los componentes de audio, con las joyas, con los electrodomésticos, con los artículos deportivos y otros productos. Los mayoristas obtienen ese mismo poder, si pueden influir en las decisiones de compra de los detallistas u otras firmas que son clientes suyos.

#### **Modificación del poder del comprador**

El poder de los compradores crecerá o disminuirá, conforme los factores antes descritos cambian con el tiempo o a causa de las decisiones estratégicas de la compañía. Así, en la industria de ropa lista para usarse, a medida que los compradores (tiendas de departamentos o de ropa) se han concentrado y que el control ha pasado a las grandes cadenas, la industria ha sufrido una presión en aumento y ha visto caer sus márgenes de utilidad. No ha conseguido diferenciar su producto ni generar costos cambiantes que le aseguren la preferencia de los clientes, para neutralizar así estas tendencias; el influjo de las importaciones no ha sido positivo en absoluto.

Cuando una compañía determina a qué grupo de compradores venderle, nos hallamos ante una trascendente decisión. Para mejorar su posición estratégica, puede encontrar clientes que posean muy poco poder para influir negativamente en

ella; en otras palabras, *seleccionarlos*. Rara vez todos los grupos de compradores tienen el mismo poder. Aun cuando una compañía venda a una sola industria, en ella hay segmentos que ejercen menor poder (y que, por tanto, son menos sensibles al precio). Por ejemplo, el mercado de reposición de la generalidad de los productos es menos sensible al precio que el mercado de fabricantes de equipo original. (En el capítulo 6 estudiaremos más detenidamente la selección de compradores como estrategia.)

#### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Por ejemplo, cuando incrementan los precios, las compañías de productos químicos contribuyen a erosionar la rentabilidad de los empacadores de aerosol por contrato. En efecto, tienen poca libertad para aumentar sus precios, dada la intensa competencia de automanufactura por parte de los clientes.

Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones.

*El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.* Los proveedores que venden a clientes más fragmentados casi siempre influirán profundamente en los precios, en la calidad y en las condiciones de la transacción.

*El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.* Se controla el poder de proveedores aún más grandes y poderosos, si compiten con sustitutos. Por ejemplo, los proveedores que producen edulcorantes alternos compiten duramente en muchas aplicaciones, a pesar de que individualmente son grandes en relación con cada cliente.

*La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.* Cuando los proveedores venden a varias industrias y una de ellas no representa una proporción importante de las ventas, estarán mucho más propensos a ejercer el poder. Si la industria es un cliente importante, la prosperidad de los proveedores estará estrechamente vinculada a ella y querrá protegerla con precios razonables y asistiéndola en sus actividades, entre ellas el cabildeo de investigación y desarrollo.

*El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.* El insumo contribuye al éxito del proceso de manufactura o a la calidad del producto del cliente. Aumenta así el poder de los proveedores. Esto sucede especialmente cuando el insumo no puede almacenarse, de modo que el comprador acumula existencias.

*Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.* La diferenciación o los costos cambiantes de los compradores les impiden enfrentar a los proveedores entre sí. El efecto se invierte si éstos tienen costos cambiantes.

*El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.* Entonces puede coartarse la capacidad de la industria para mejorar los términos con que realiza las compras.

Generalmente pensamos que los proveedores son otras compañías; pero también hay que incluir en este rubro la *mano de obra*, la cual ejerce profunda influencia en muchas industrias. Se cuenta con suficiente evidencia de que, mediante negociaciones, los empleados bien calificados y los trabajadores firmemente sindicalizados pueden quedarse con una parte importante de las utilidades potenciales de una industria. Los principios que rigen el poder potencial de la mano de obra como proveedor son semejantes a los que acabamos de explicar. Las adiciones fundamentales con que se evalúa son su *grado de organización* y la posibilidad de *expandir* la oferta de tipos escasos de mano de obra. Su poder es considerable, cuando los trabajadores están bien organizados o cuando se impide que crezca la oferta de mano de obra.

Las condiciones que rigen el poder de los proveedores no están sujetas sólo al cambio, sino algunas veces también al control de la compañía. Sin embargo, como sucede con el poder de los compradores, a veces puede mejorar su situación aplicando una estrategia. Entonces intensificará la amenaza de recurrir a la integración hacia atrás, tratará de eliminar los costos cambiantes y tomará otras medidas pertinentes. (En el capítulo 6 examinaremos más a fondo algunos efectos que el poder de los proveedores tiene en la estrategia de compra.)

#### *El gobierno como fuerza en la competencia de la industria*

Hemos hablado del gobierno principalmente al estudiar su posible impacto en las barreras contra la entrada; pero en las décadas de 1970 y de 1980 debe reconocerse que, en todos sus niveles, el gobierno norteamericano tiene la capacidad de influir directa e indirectamente en muchos aspectos —si no es que en todos— de la

estructura de la industria. En varios sectores industriales, es comprador o proveedor y puede incidir en la competencia por medio de las políticas que establece. Así, desempeña una función decisiva como comprador de productos relacionados con la defensa y como proveedor de madera a través del control que el Forest Service ejerce sobre vastas reservas madereras en la región occidental de Estados Unidos. Muchas veces su función de proveedor o comprador depende más bien de factores políticos que de las circunstancias económicas, probablemente porque así son las cosas. Sus regulaciones fijan límites al comportamiento de las empresas en calidad de proveedoras o clientes.

Mediante regulaciones, subsidios y otros medios el gobierno puede influir en la posición de una industria frente a sustitutos. Por ejemplo, en el momento actual el gobierno estadounidense promueve intensamente la calefacción solar aplicando incentivos fiscales y subsidios a la investigación. Y con la supresión de controles del gas natural está eliminando rápidamente el acetileno como componente de los productos químicos. Las normas de seguridad y de la contaminación influyen en la calidad y en el costo relativos de los sustitutos. El gobierno puede incidir en la rivalidad entre competidores al intervenir en el crecimiento de la industria y la estructura de costos estableciendo normas y tomando otras medidas.

En conclusión, un análisis estructural estará incompleto si no diagnostica cómo la política actual y futura del gobierno afectará a las condiciones estructurales en todos los niveles. En lo tocante al análisis estratégico, resulta más interesante examinar cómo el gobierno incide en la competencia a través de las cinco fuerzas competitivas que considerarlo como un factor aislado. Con todo, quizás la estrategia requiera considerarla como un actor en el que es preciso influir.

#### ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una vez diagnosticada la competencia y sus causas fundamentales, a la compañía le será posible identificar sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria. Desde una perspectiva estratégica, los puntos esenciales son su posición frente a las causas principales de cada factor competitivo: ¿Cuál es su situación frente a los sustitutos?, ¿frente a las fuentes de barreras contra la entrada?, ¿y cómo enfrenta la rivalidad de los competidores ya establecidos?

Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición *defendible* contra las cinco fuerzas competitivas. En términos generales, contamos con varias formas o métodos para hacerlo:

- *posicionar la compañía de modo que sus capacidades ofrezcan la mejor defensa posible en contra de las actuales fuerzas competitivas;*

- influir en el equilibrio de fuerzas con tácticas estratégicas, mejorando así la posición relativa de la compañía o
- previendo los cambios de los factores en que se basan las fuerzas y tomando las medidas pertinentes, aprovechando con ello el cambio al seleccionar una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes que los rivales lo reconozcan.

### **Posicionamiento**

El primer método da por sentado la estructura de la industria y ajusta a ella las fuerzas y debilidades de la compañía. La estrategia consistirá entonces en construir defensa en contra de las fuerzas competitivas o en localizar, dentro de la industria, las posiciones donde las fuerzas sean más débiles.

El hecho de conocer las capacidades y las causas de las fuerzas competitivas pondrá de relieve aquellas áreas en que la compañía deberá afrontar la competencia y aquellas donde deberá evitarla. Por ejemplo, si la compañía produce a bajo costo, optará por vender a los compradores poderosos pero sólo bienes no vulnerables a los sustitutos de la competencia.

### **Influir en el equilibrio**

Una compañía puede diseñar una estrategia que tome la ofensiva. Con ello se busca hacer algo más que encarar las fuerzas de la competencia; se pretende modificar sus causas.

Las innovaciones del marketing favorecen la identificación de la marca o diferencian el producto en otras formas. Las inversiones de capital en instalaciones a gran escala o en integración vertical consolidan las barreras contra la entrada. El equilibrio de fuerzas es, en parte, resultado de los factores externos y, en parte, están bajo el control de la compañía. El análisis estructural sirve para identificar los factores básicos que impulsan la competencia en una industria y, en consecuencia, también los lugares donde la acción estratégica con que se intenta influir en el equilibrio producirá los mejores resultados.

### **Explotar el cambio**

La evolución de la industria tiene importancia estratégica porque ocasiona cambios en las causas estructurales de la competencia. Así, en el conocido patrón de desarrollo de la industria análogo al ciclo de vida del producto (por ejemplo, el cambio de

las tasas de crecimiento), se dice que la publicidad disminuye conforme una industria alcanza la madurez y las compañías tienden a realizar la integración vertical.

Las tendencias anteriores no son importantes por sí mismas; su importancia radica en que incidan o no en las causas estructurales de la competencia. Pongamos el caso de la integración vertical. En la industria madura de las minicomputadoras tiene lugar una integración vertical extensiva, tanto en la manufactura como en el desarrollo de software. Es una tendencia muy fuerte que aumenta considerablemente las economías de escalas y también el capital necesario para competir en la industria. Ello a su vez levanta barreras contra la entrada y puede excluir a algunas compañías pequeñas una vez que se estanque el crecimiento.

Claro que las tendencias prioritarias desde un punto de vista estratégico son las que afectan a las causas más importantes de la competencia en la industria y las que ponen en primer plano nuevos factores estructurales. Por ejemplo, en el empaquetado de aerosoles por contrato, predomina hoy la tendencia a una menor diferenciación de los productos. Ha venido a acrecentar el poder de los compradores, a debilitar las barreras contra la entrada y a intensificar la rivalidad.

El análisis estructural sirve, entre otras cosas, para predecir la rentabilidad futura de una industria. En la planeación a largo plazo se examina cada fuerza competitiva, se pronostica la magnitud de las causas fundamentales y luego se traza un panorama global del probable potencial de utilidades en la industria.

El resultado del ejercicio anterior difiere enormemente según la estructura actual del sector industrial. Así, hoy el de la calefacción solar está poblado por docenas y, quizás, miles de compañías, ninguna de ellas con una sólida posición en el mercado. El ingreso es fácil, y los competidores luchan por establecerla como un excelente sustituto de los métodos comunes de calefacción.

El potencial de la calefacción solar dependerá principalmente de la estructura de las futuras barreras contra la entrada, del mejoramiento de la posición de esta industria frente a los sustitutos, de la intensidad de la competencia y de la fuerza alcanzada por compradores y proveedores. En las características anteriores influyrán a su vez factores como la probabilidad de que se establezcan identidades de marca, de que el cambio tecnológico origine grandes economías de escala o curvas de experiencia en la manufactura del equipo y de qué nivel tengan los costos en las plantas. (En el capítulo 8 examinaremos detenidamente el proceso de la evolución estructural de la industria y las fuerzas que lo impulsan.)

### **Estrategia de diversificación**

El modelo con que se analiza la competencia en una industria puede servir para establecer una estrategia de diversificación. Es una guía para contestar la pregunta

tan difícil que supone las decisiones de diversificación: “¿Qué potencial ofrece esta industria?” Nuestro modelo permite a la compañía descubrir un sector industrial con futuro promisorio, antes que este último se refleje en los precios de las empresas que puede adquirir.

Con el modelo es más fácil localizar tipos valiosos de conexión en la diversificación. Por ejemplo, una base fecunda de diversificación será la conexión que nos permita franquear las barreras contra la entrada, compartiendo funciones o recorriendo a nuestras relaciones con los canales de distribución. En el capítulo 16 estudiaremos estos temas a fondo.

### **Análisis estructural y definición de la industria**

Hemos procurado, ante todo, definir la industria relevante por ser un paso esencial en la formulación de la estrategia competitiva. Muchos autores han recalado la necesidad de trascender el producto para llegar a la función cuando se define una industria, de trasponer las fronteras nacionales para ocuparnos de la posible competencia internacional y de trascender a nuestros competidores actuales para ocuparnos de las compañías que pueden ser nuestros rivales del mañana. En esta perspectiva, la definición apropiada de la industria o industrias de una compañía se ha convertido en un tema sumamente controvertido. El debate obedece, entre otras cosas, al temor de pasar por alto las fuentes latentes de la competencia que algún día puedan amenazar al sector industrial.

Dado que el análisis estructural se centra en la competencia en general prescindiendo de los rivales actuales, debería atenuar las discusiones sobre dónde trazar los límites de una industria. Cualquier definición de una industria consiste esencialmente en decidir dónde trazar la línea divisoria entre compañías bien establecidas y productos sustitutos, entre ellas y las nuevas empresas potenciales, entre ellas y los proveedores y compradores.

Trazar esas líneas es ante todo cuestión de grado y poco tiene que ver con la elección de una estrategia.

Sin embargo, si reconocemos estas causas generales de la competencia y si evaluamos su impacto relativo, influirá poco en la formulación de la estrategia el punto donde tracemos las líneas. No omitiremos las fuentes de la competencia ni sus aspectos básicos.

Sin embargo, la definición de una industria *no* es lo mismo que definir dónde quiere competir la empresa (es decir, definir *su* negocio). El mero hecho de definirla en términos generales no significa que la compañía pueda o deba competir en forma amplia; puede aportar grandes beneficios competir en un grupo de industrias afines, como hemos visto con anterioridad. Al separar la definición de la industria y

la de los sectores industriales donde la compañía quiere instalarse, habremos avanzado mucho en la eliminación de la innecesaria confusión que supone trazar los límites de la industria.

### **Aplicación del análisis estructural**

En este capítulo hemos explicado muchos factores que pueden influir en la competencia de una industria.<sup>10</sup> No todos ellos serán importantes en un sector industrial. Más bien podemos utilizar el modelo para identificar rápidamente las características estructurales básicas que determinan la naturaleza de la competencia en una industria en particular. Y es aquí donde deberíamos concentrar la atención analítica y estratégica.

<sup>10</sup> En el apéndice B se explican las fuentes de datos concernientes a estos factores.