

TEMA 3. ENTORNO EXTERNO

Libro 100. DE.03.EntornoExterno
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2020

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO
 - 1.1. Dimensiones del entorno
2. ENTORNO GENERAL
 - 2.1. Fuerzas del entorno
 - 2.2. Construcción de escenarios
3. ENTORNO COMPETITIVO
 - 3.1. Sistema de mercado
 - 3.2. Análisis de la industria
 - 3.2.1. Competidores potenciales
 - 3.2.2. Competidores de la industria (rivalidad entre competidores)
 - 3.2.3. Productos sustitutivos
 - 3.2.4. Clientes
 - 3.2.5. Proveedores
 - 3.2.6. Algunas consideraciones sobre la industria
 - 3.3. Red de valor (Complementores)

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno externo abarca todos los factores relevantes (o fuerzas impulsoras) que, fuera de los límites de la organización, influyen en su desempeño. En la práctica, es poco probable un análisis extensivo del entorno, debido a su elevado coste y a que suministra un exceso de información que, a su vez, será difícil de procesar, debido a la racionalidad limitada de los agentes. Sin embargo, esta limitación es poco importante, puesto que, a pesar de la miríada de fuerzas que operan en el entorno, probablemente sólo tres o cuatro serán las que impulsen los cambios que más afectan a la posición competitiva de la empresa. Resulta, pues, imprescindible distinguir lo vital de lo simplemente importante. El proceso que permite identificar las fuerzas impulsoras consta de cuatro actividades (Hitt *et al.*, 2007): exploración, vigilancia, pronóstico y evaluación.

Exploración. La exploración del entorno está relacionada con la recogida y el procesamiento de la información con objeto de evaluar y proyectar los cambios que se avecinan o que ya están ocurriendo en las diferentes fuerzas del entorno (Kefalas y Schoderbek, 1973). Hacer una exploración del entorno empresarial implica observar e interpretar el alcance de los acontecimientos demográficos, socioculturales, político/legales, económicos y tecnológicos en un esfuerzo por identificar señales tempranas de cambios incipientes y detectar aquellos otros que se vislumbran en el horizonte. Durante esta fase, los analistas manejan información y datos ambiguos, incompletos y sin aparente relación entre ellos. La exploración implica tanto buscar información no fácilmente disponible como filtrarla con objeto de eliminar la intrascendente.

Algunos de los datos obtenidos en esta fase surgen de forma accidental, pero hay que localizarlos escudriñando exhaustivamente el entorno. La empresa debe aprovechar los análisis de agentes externos, ya que, a menudo, son quienes detectan las tendencias vitales. Por ejemplo, las empresas de consultoría identificaron en la década de los ochenta tres tendencias clave en el sector del automóvil: a) un mercado cada vez más global, con enormes oportunidades en Asia, Europa del Este y América Latina; b) una reducción del tiempo de desarrollo del producto, lo que permite acortar el plazo de salida al mercado y c) una mayor externalización de las actividades; de esta forma, las empresas se centran en aquello que saben hacer mejor y, al mismo tiempo, mantienen unas relaciones cooperativas con los proveedores.

Vigilancia. La vigilancia consiste en seguir la evolución de las grandes tendencias observadas en el entorno y tomar en consideración hasta qué punto el paisaje competitivo está cambiando realmente. La vigilancia debe proporcionar información suficientemente fiable para ayudar a los gerentes a visualizar el futuro. Por ejemplo, a finales de los años cincuenta, el departamento de prospección de mercado de Ford anticipó el sello juvenil de la década de los sesenta en Estados Unidos. Millones de adolescentes, fruto de la expansión demográfica que siguió a la posguerra (la generación del baby boom), estaban a punto de convertirse en potenciales compradores en el mercado interior. Se percibió que durante esa década la tasa de jóvenes comprendida entre los veinte y los veinticuatro años se incrementaría en más de un cincuenta por ciento. Además, su nivel cultural sería más alto que el de las generaciones precedentes, ya que, debido al aumento del poder adquisitivo de las familias, la mayoría de esos jóvenes ingresaría en la universidad. Por aquella época, existía evidencia empírica de que los jóvenes universitarios compraban coches en mayor proporción que los de la

misma edad que no accedían a la enseñanza superior. Las previsiones indicaban que en 1970 se duplicaría la población universitaria. Al mismo tiempo, se detectaban otras dos tendencias: a) los consumidores jóvenes mostraban inclinación por los modelos deportivos, en lugar de por la sobriedad de las líneas y la funcionalidad y b) las familias poseían al menos dos automóviles: el segundo de ellos con una línea más deportiva. Una vez analizadas estas tendencias, Ford proyectó un coche cuyos rasgos principales eran una línea sugestiva, una excelente prestación y un precio asequible. En 1964 introdujo en el mercado el modelo Mustang, un gran éxito de ventas durante toda la década (Iacocca, 1984).

Pronóstico. Pronosticar el entorno supone llevar a cabo proyecciones sobre el rumbo, alcance, velocidad e intensidad de las tendencias del entorno. La mayor parte de los pronósticos se basa en el análisis de datos históricos para determinar condiciones futuras.

LECTURA 1: ERROR EN LOS SUPUESTOS DE PARTIDA

Cuando las personas que toman decisiones se fían de fuentes inadecuadas de información, pueden cometer errores muy caros. En los últimos años de la década de 1970, por ejemplo, los datos reunidos a través de distintas fuentes de información indicaban que las casas y las familias estaban disminuyendo de tamaño. Con base en estos datos, los planificadores estratégicos de General Electric concluyeron que la tendencia del futuro sería comprar y utilizar aparatos electrónicos de menores dimensiones. Sin embargo, puesto que los planificadores tuvieron escaso contacto con los constructores de casas, con las agencias inmobiliarias y con los clientes potenciales, nunca se percataron de que las nuevas parejas, en las que ambos miembros trabajan fuera de casa, estaban instalando no sólo frigoríficos más grandes para reducir el número de viajes al supermercado, sino también lavadoras de mayores dimensiones para reducir igualmente la cantidad de tiempo invertido en lavar la colada, y así sucesivamente. La alta dirección fue incapaz de percibir el error de los planificadores. En consecuencia, General Electric derrochó gran cantidad de tiempo y dinero en el diseño de electrodomésticos de menor tamaño.

Brickley, J. A.; Smith, C. W.; Zimmerman, J. L. y Willett, J. (2003): *Designing Organizations to Create Value*, McGraw-Hill, Nueva York.

Como extrapolan el pasado para proyectar al futuro, los pronósticos tienden a ser más precisos cuando el futuro termina por parecerse mucho al pasado, si bien en estos casos no se necesitan pronósticos complicados. Los pronósticos son más útiles cuando el futuro se percibe muy distinto del pasado. Desafortunadamente, eso sucede cuando el futuro no es tan claro. Algunas recomendaciones para utilizar y evaluar la utilidad de los pronósticos son los siguientes (Makridakis, 1990):

- Usar pronósticos múltiples y, quizás, un promedio de sus predicciones. Los datos han mostrado claramente que, haciendo la media de las predicciones de varios pronosticadores o modelos, se obtienen pronósticos más exactos que cuando se utilizan pronosticadores aislados o modelos concretos. No existe un modelo de pronóstico que supere al resto. Debe considerarse que los éxitos de pasados pronósticos no garantizan sus aciertos futuros.
- Recordar que la precisión disminuye cuanto más alejada en el tiempo está la predicción.
- Los pronósticos no son mejores que la información que se utiliza para realizarlos.
- Utilizar pronósticos sencillos (no complicados) siempre que sea posible. Los resultados han demostrado que, en gran número de casos, modos sencillos de hacer pronósticos dan mejor resultado que otros métodos complejos y sofisticados.
- A menudo, los acontecimientos importantes son sorprendentes y se apartan de las predicciones. No se puede pronosticar cuándo surge un cisne negro. El pronóstico

científico puede predecir acertadamente (y evaluar la incertidumbre) cuando no cambian las pautas y relaciones establecidas.

- No debe creerse en ningún pronóstico que se base en fórmulas secretas o complejos modelos de calculadora, que no pueden explicarse porque están más allá de la comprensión de un gerente.
- Si la precisión de un pronóstico es baja, no hay que intentar mejorarla introduciendo métodos más complejos o sofisticados ni sustituyendo los modelos estadísticos por personas; no es probable que ello contribuya a aumentar la exactitud del pronóstico.

A la hora de pronosticar, dos actitudes de los gerentes son igualmente peligrosas: a) considerar que el mundo es incierto y completamente impredecible o b) que es seguro y abierto a predicciones exactas. En el primer caso, los directivos pueden abandonar la planificación y basar las decisiones estratégicas en su propio instinto. En el segundo caso, pueden desarrollar planes demasiado rígidos, que no tengan en cuenta el aprendizaje organizativo. No obstante, debe aceptarse que la previsión de las discontinuidades es prácticamente imposible y la previsión a largo plazo (dos años o más) notablemente inexacta. Por ejemplo, alrededor de 1950, la investigación de mercados que realizó Univac concluyó que para el año 2000 se venderían aproximadamente mil ordenadores (la cifra real de ordenadores vendida en 1984 fue de un millón). Y, sin embargo, fue la investigación de mercados más científica, cuidadosa y rigurosa realizada hasta entonces. Sólo tenía un defecto: partía de la suposición, compartida en aquella época por todos, de que los ordenadores debido a su elevado coste se utilizarían únicamente para trabajos científicos de envergadura (Drucker, 1985).

Evaluación. El objeto de la evaluación es determinar el momento en que se presentarán las fuerzas impulsoras y los efectos que provocan en la empresa. Sin evaluación, los analistas sólo cuentan con datos interesantes, que no tienen ninguna relevancia para el conocimiento. Por tanto, una vez que se ha recabado la información, es de suma importancia evaluar si la tendencia detectada en el entorno representa una oportunidad o una amenaza. Una oportunidad es una condición presente en el entorno que, si es explotada por la empresa, le ayudará a mejorar su competitividad. Una amenaza es un factor del entorno que podría entorpecer las actividades de la empresa empeorando, por tanto, su competitividad. Mientras las oportunidades sugieren posibilidades para competir, las amenazas representan restricciones potenciales que hay que superar.

1.1. Dimensiones del entorno

Una organización selecciona aquellos factores del entorno con los que va a tratar, proceso que se ve afectado por las elecciones que realizan las organizaciones con las que coopera o compete. El entorno de una organización se puede comprender si se analiza su dominio: campo de acción que una organización toma para ella en relación con los productos ofertados y los mercados atendidos. En suma, el dominio define el nicho de la organización y los factores externos con los cuales interactuará para alcanzar sus objetivos. Las pretensiones de un dominio estrecho están asociadas a la concentración, mientras que las de uno amplio con la pérdida de especialización. Las dos dimensiones básicas del entorno son la incertidumbre y la receptividad.

Incetidumbre. La incetidumbre refleja la falta de información sobre los factores, actividades y acontecimientos del entorno (Galbraith, 1977). Socava la capacidad de la organización para ocuparse de las actuales circunstancias y planificar el futuro. La

incertidumbre significa que quienes toman decisiones no tienen información suficiente sobre los factores del entorno y no pueden predecir con seguridad los cambios externos ni las probabilidades asociadas con las alternativas de decisión. En pocas palabras, la información oportuna y precisa es determinante para gestionar un negocio, por lo que para hacer frente a la incertidumbre las organizaciones intentan adquirir información del entorno. Este refuerzo a menudo supone la creación de puestos de enlace con el exterior, además de tratar de reforzar los vínculos informativos entre una organización y su entorno.

Las características del entorno que más influyen en la incertidumbre son la complejidad y el dinamismo (Duncan, 1972). El dinamismo es una función de cuánto y con qué rapidez cambian las fuerzas del entorno de una organización. Por tanto, permite diferenciar entre entornos estáticos, si su tasa de cambio es baja, y entornos dinámicos, en el caso contrario. La complejidad del entorno se refiere al número y al grado de interconexión de los elementos externos que afectan a una organización. Un entorno caracterizado por unos pocos elementos relacionados o sectores se define como entorno simple. Las organizaciones que deben interactuar con muchos sectores (o elementos dentro de esos sectores), que no están relacionados, se enfrentan con entornos complejos (Aldrich, 1979). La complejidad aumenta cuando las fuerzas del entorno se interconectan, es decir, cuando comienzan a interactuar de tal forma que sus efectos sobre la organización se vuelven impredecibles. La complejidad influye en la efectividad estructural, afectando el volumen de conocimientos e información que las personas deben procesar para comprender el entorno y ocuparse de sus demandas.

DINAMISMO	Estático	Baja incertidumbre percibida 1. Pequeño número de factores y componentes en el entorno. 2. Los factores y componentes son de algún modo similares entre sí. 3. Los factores y componentes continúan siendo básicamente los mismos y no están cambiando.	Incertidumbre percibida moderadamente baja 1. Gran número de factores y componentes en el entorno. 2. Los factores y los componentes no son similares entre sí. 3. Los factores y los componentes continúan siendo básicamente los mismos.
	Dinámico	Incertidumbre percibida moderadamente alta 1. Pequeño número de factores y componentes en el entorno. 2. Los factores y los componentes son de algún modo similares entre sí. 3. Los factores y los componentes del entorno están en proceso continuo de cambio.	Alta incertidumbre Percibida 1. Gran número de factores y componentes en el entorno. 2. Los factores y componentes no son similares entre sí. 3. Los factores y componentes del entorno están en un proceso continuo de cambio.
		Simple	Complejo
COMPLEJIDAD			

Figura 1: Evaluación de la incertidumbre del entorno (Duncan, 1972)

La figura 1 combina las dimensiones simple-complejo y estático-dinámico en un marco de referencia para evaluar la incertidumbre ambiental (Duncan, 1972). En el entorno

‘simple y estático’ la incertidumbre es baja, sólo existen algunos elementos externos con los cuales hay que interactuar, y tienden a permanecer estables. El entorno ‘complejo y estático’ representa algo más de incertidumbre. Hay que rastrear y analizar un gran número de elementos para que la organización tenga un buen desempeño. En este entorno, los elementos externos no cambian rápida o inesperadamente. Una incertidumbre aún mayor está presente en el entorno ‘simple y dinámico’. El cambio rápido crea incertidumbre en los gerentes. Aun cuando la organización tiene pocos elementos externos, estos son difíciles de predecir y reaccionan de manera inesperada a las iniciativas de la organización. La mayor incertidumbre de una organización tiene lugar en el entorno ‘complejo y dinámico’. Un gran número de elementos influye en la organización y cambia con frecuencia o reacciona fuertemente a las iniciativas organizativas.

Receptividad. La receptividad del entorno, que va desde la munificencia a la hostilidad, es el grado con el que el entorno de una organización facilita el progreso de esta hacia la consecución de sus objetivos. El entorno no es un almacén infinito de recursos. Algunos son abundantes, mientras que otros son escasos. La munificencia (generosidad con magnificencia) del entorno es una función de la cantidad de recursos disponibles para apoyar el dominio de una organización; la abundancia de recursos representa oportunidades para las organizaciones (Dess y Beard, 1984). Así pues, la munificencia se refiere a la capacidad del entorno para apoyar a las organizaciones. Esta idea se puede aplicar a la disponibilidad de recursos financieros, acceso a buenas localizaciones, presencia de recursos humanos clave o posesión de recursos tecnológicos nucleares. Tal entorno también permite que la empresa encuentre un mercado receptivo para sus productos. La competencia, si existe, no resulta crítica. Los organismos reguladores no crean barreras insalvables. En un entorno hostil prevalece la situación opuesta. La munificencia se ha considerado una ventaja y un reclamo. Sin embargo, puede convertirse en un serio problema, ya que el exceso de organizaciones interesadas por esos recursos puede llevar a agotarlos.

En general, una munificencia baja hace que las organizaciones alcancen el éxito con mayor dificultad. Los entornos pueden ser pobres por dos razones: a) una organización está situada en un país subdesarrollado o en una región subdesarrollada de un país y b) hay un alto grado de competencia y las empresas están luchando por los recursos disponibles (Aldrich, 1979). En entornos pobres, los problemas que las empresas enfrentan en las transacciones son mayores. Tienen que competir para obtener mejores recursos y captar a los clientes. Pudiera parecer que en situaciones de escasez de recursos las organizaciones podrían recurrir a actos ilegales, como la fijación colusiva de precios u otras actividades para restringir el comercio. En realidad, parece que lo opuesto es lo cierto. Al contrario de lo que la intuición pudiera indicar, las empresas grandes en entornos munificentes son las más proclives a cometer actos ilegales (Baucus y Near, 1991).

Hay dos alternativas abiertas a las organizaciones en los entornos hostiles: moverse a un entorno más rico o desarrollar una estructura más eficiente. La segunda alternativa puede lograrse mejorando las prácticas de operación, fusionándose con otras organizaciones, volviéndose más agresiva frente a las rivales o concentrándose en un subentorno protegido por medio de la especialización (Aldrich, 1979).

Cuanto más dependa una organización de su entorno, más vulnerable es. Por ello, las empresas desarrollan estrategias que les permitan configurar el entorno a su favor. Un estudio de las empresas farmacéuticas encontró que habían tenido más éxito que las empresas de discos fonográficos, en buena medida porque habían podido controlar aspectos relevantes de su entorno, tales como los precios y la distribución, leyes sobre patentes y derechos y apoyos de líderes externos de opinión (Hirsch, 1975). Este control del entorno fue una fuente de mayor rentabilidad. En definitiva, las organizaciones intentan ganar y mantener el poder sobre las condiciones del entorno que les son de importancia estratégica.

2. ENTORNO GENERAL

Aunque algunos de los factores del entorno sean incontrolables, ello no significa que deban ignorarse y utilizarse como pretexto para justificar un desempeño deficiente. Suelen distinguirse dos niveles del entorno externo: el entorno general y el entorno competitivo.

2.1. Fuerzas del entorno

El entorno general, también denominado macroambiente, incluye los factores que, por lo común, afectan a todas las organizaciones (o a la mayor parte de ellas) de la misma nacionalidad. Puede clasificarse en cinco segmentos: demográfico, sociocultural, político/legal, tecnológico y económico. Generalmente, una empresa tiene poca capacidad para predecir tendencias y eventos en el entorno general y, en mucha menor medida, para controlarlo.

Segmento demográfico. La demografía trata del tamaño, la estructura de los grupos de edad, la evolución, la distribución de ingresos y otras características de la población humana. Es el segmento del entorno más sencillo de comprender y cuantificar y, a veces, el más olvidado. Es un factor importante porque las personas son la base de cualquier mercado a la par que determinan el tamaño y la composición de la fuerza laboral. La demografía es la raíz de muchos cambios en la sociedad.

LECTURA 2: TENDENCIAS QUE ESTÁN TRANSFORMANDO EL MUNDO

Aumento de la conciencia ambiental: poco a poco, el reciclaje y la conservación se han convertido en algo más que lemas.

Preocupación creciente por la salud: el interés en la salud personal estimula la tendencia hacia la una buena forma física y un estilo de vida más sano.

Expansión del mercado de los clientes de la tercera edad: en la medida en que aumente en número, los mayores de 55 años se convertirán en el mercado más importante.

Efecto del auge de la generación Y: Ahora en la adolescencia e inicio de los 20 años, este grupo espera producir un fuerte impacto en bienes y servicios futuros.

Disminución del mercado de masas: los nichos de mercado están definiendo el entorno de las empresas. Las personas desean bienes y servicios que se adapten a sus necesidades personales.

Cambio de ritmo de vida y residencia: la comunicación instantánea a través de correo electrónico, teléfonos móviles y correo nocturno mejora la eficiencia, pero también aumenta la presión en las personas. La fusión de los ordenadores personales con las industrias de comunicación y entretenimiento a través de líneas telefónicas, satélites y televisión por cable aumenta las opciones de los clientes y permite a los trabajadores salir de áreas urbanas superpobladas para vivir en pueblos pequeños y trabajar a distancia por medio de ordenadores personales y módems.

Cambio en la composición familiar: las familias encabezadas por una persona soltera, sobre todo las mujeres solteras con hijos, podría convertirse pronto en el tipo de familia más común en Estados Unidos.

Aumento de la diversidad de la fuerza laboral y los mercados: los grupos minoritarios tradicionales aumentan en número en la fuerza laboral y son identificados como mercados más atractivos.

Fuente: Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2006): *Strategic Management and Business Policy (10th Edition)*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Como regla general, una organización puede predecir su mercado potencial a partir de los datos del censo de población, aunque otros cambios, como los provenientes de la migración, son más difíciles de estimar. En algunos países el crecimiento negativo de la población contribuye a disminuir el mercado real de muchos productos, como, por ejemplo, los pañales y los alimentos infantiles. Por otra parte, el aumento de la vida media afecta positivamente al sector farmacéutico y a la demanda de productos adaptados para la tercera edad. También proporciona al mercado laboral una fuerza de trabajo que desea seguir en activo después de la jubilación. El nivel de vida ha ido aumentando con el transcurso del tiempo, y existen variaciones dentro de un país y entre países. A su vez, un aumento de la riqueza incentiva el consumo de artículos de lujo, aunque produce un efecto adverso en los restaurantes de comida rápida. El cambio de la composición étnica derivado de las inmigraciones crea nuevos segmentos de demanda, así como nuevas oportunidades de negocio. El desplazamiento de la población del campo a la ciudad y de las zonas deprimidas a las más pujantes afecta a la oferta y demanda tanto de los factores de producción como de los productos. Las empresas que saben cómo se distribuye el ingreso dentro y entre las poblaciones conocen el poder de compra que tienen los distintos grupos sociales.

Segmento sociocultural. Las fuerzas socioculturales influyen en los valores, las creencias y los estilos de vida de la sociedad. Quizá el segmento que mejor representa la integración de la organización en el entorno sea la cultura nacional, entendida como “un todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridas por el hombre como miembro de la sociedad” (Taylor, 1958). Constituye, pues, un sistema integrado de patrones de comportamiento aprendidos característicos de los miembros de una sociedad determinada. La cultura es un atributo no de los individuos *per se*, sino en cuanto miembros de una sociedad. Aprendemos nuestra cultura observando, escuchando, conversando e interactuando con otra gente.

Las sociedades actuales han acometido en los últimos tiempos una serie de cambios socioculturales, como la participación de las mujeres en el mercado laboral, el aumento del nivel de formación de la población, el aplazamiento del momento de tener hijos, los cambios en las preferencias laborales, el mayor interés por la salud y el deporte o la preocupación creciente por el medio ambiente. Todos estos cambios, así como muchos otros, deben tenerlo en cuenta las organizaciones. Por ejemplo, el creciente número de mujeres en la población activa ha aumentado la demanda de alimentos precocinados. Asimismo, la preocupación por la salud ha potenciado los sectores que fabrican máquinas para hacer ejercicio o que comercializan alimentos ecológicos. Por otra parte, cuanto más formados estén los miembros de la sociedad, más posibilidades tiene una empresa de encontrar profesionales cualificados. De especial relevancia resulta la preocupación medioambiental de los ciudadanos. Ello obliga, por ejemplo, al sector automovilístico a tener en cuenta la contaminación del aire a media que se esfuerza por crear automóviles con mayor eficiencia energética. El mayor número de mujeres empresarias podría influir en el estilo de liderazgo, avanzando hacia una ética del

afecto. A su vez, la diversidad cultural y étnica va a exigir modificaciones relevantes en la forma de gestionar los recursos humanos. Una fuerza de trabajo diversa requiere que los gerentes sean más sensibles a las diferencias culturales que cada grupo aporta al entorno laboral. Deben poder reconocer y tratar los distintos valores, necesidades, intereses y expectativas de los empleados, así como evitar cualquier práctica o acción que pueda ser interpretada como sexista, racista u ofensiva para cualquier grupo; y, por supuesto, deben evitar todo tipo de discriminación. Igualmente, los gerentes deben encontrar maneras de conciliar la vida laboral y familiar de los trabajadores.

En todas las sociedades se han producido una serie de cambios estructurales de hondo calado que afectan directamente a su desarrollo y con un impacto significativo en la dinámica de la actividad económica. Tal es el caso del paso (a finales del siglo XIX) de una economía agrícola a una industrial y, posteriormente, a principios de la década de 1970, de la industrial a una economía de servicios (servicios poco especializados y trabajadores del conocimiento). Estos cambios afectan al lugar donde trabajaban las personas, las tareas que realizaban y la formación requerida para desempeñar el puesto, entre otras cuestiones. Así, en la década de 1900, alrededor del 90 por ciento de las personas trabajaban en empleos relacionados con la agricultura. Estas personas, por lo general, aunaban los roles de jefes y de encargados de realizar las tareas. Su éxito o fracaso dependía de lo bien que llevaran a cabo su actividad. Ahora sólo necesitamos menos del 5 por ciento de la población activa del mundo para producir alimentos. En la ola de la industrialización, el trabajador abandonó los campos y entró en organizaciones formales, lo que cambió para siempre la existencia de los artesanos, quiénes dejaron de cultivar o fabricar un producto en su totalidad. En cambio, los trabajadores fueron contratados para ocupar puestos formalizados y muy estructurados. La producción en masa, las microtareas y las relaciones de autoridad eran la manera de operar en las empresas. Esto dio lugar a un nuevo grupo de trabajadores: los obreros en la industria; es decir, personas que recibían un salario por realizar un trabajo rutinario que dependía casi exclusivamente de su vigor físico. Para la década de 1950, en los países industrializados, los obreros se habían convertido en el colectivo de trabajadores más numeroso.

Actualmente, la economía del conocimiento no sólo modifica la naturaleza del trabajo, sino lo que motiva a los trabajadores. La nueva sociedad del conocimiento se caracteriza por: a) la creciente importancia del conocimiento como factor productivo clave; b) la intensificación de la velocidad a la que se producen los cambios; c) la revolución tecnológica de las comunicaciones; d) la mayor complejidad de los problemas empresariales y e) la globalización de los mercados. Por otra parte, está aumentando el número de personas que trabajan desde su casa utilizando medios electrónicos, y se espera que esta tendencia aumente a gran velocidad a lo largo de este siglo. También aumenta el número de trabajadores a tiempo parcial en la economía mundial, como consecuencia de cierres y reestructuraciones de empresas, lo que provoca un cambio de actitudes en el trabajo.

Segmento político/legal. Los procesos políticos y las leyes influyen en la regulación que deben cumplir las empresas. No es lo mismo un gobierno intervencionista que otro que aplique políticas liberales. El gobierno puede influir en las oportunidades de negocios a través de leyes fiscales e incentivos económicos, leyes de defensa de la competencia, privatización de empresas públicas, desregulación de la industria, flexibilización del mercado laboral, incremento del salario mínimo legal, políticas

educativas, leyes sobre capacitación y reglamentos para el comercio, entre otras. Así, impulsa la creación de nuevas empresas mediante incentivos y subvenciones e, igualmente, puede impedir a las organizaciones que no cumplan con la regulación seguir con su actividad. Por otra parte, en determinadas circunstancias las empresas suelen ser actores importantes en el desarrollo de nuevas leyes y reglamentos, a través del lobby (política de pasillos o cabildeo).

En la actualidad, aunque todas las organizaciones se enfrentan a alguna forma de regulación, se tiende a la desregulación y a la privatización de empresas en todo el mundo. Mediante las privatizaciones se retira la producción de bienes y servicios del sector público de la economía. El fenómeno ha adquirido variedad de formas, desde la salida a bolsa de una empresa propiedad del Estado hasta permitir que una organización privada se encargue de la ejecución de cierta actividad que había venido realizando un departamento de una institución pública. Por otra parte, en actividades previamente controladas por organismos públicos se mermó esta capacidad. A este fenómeno se le ha denominado desregulación: derogación de las leyes y normativas que restringen la entrada en algunas actividades. La eliminación de regulaciones administrativas favorece la competencia y permite una mayor eficiencia en la asignación de recursos. Los servicios públicos, tradicionalmente sujetos a una regulación muy estricta, sobre todo en lo relacionado con los precios y los procedimientos operativos, se están desregulando parcialmente. Con ello los competidores actuales tienen que enfrentarse a la incertidumbre y a los vaivenes del mercado, ya que la desregulación proporciona oportunidades para que nuevas empresas se introduzcan en el sector. Una legislación prolija y un exceso de controles burocráticos puede resultar muy caro, tanto desde una perspectiva pecuniaria como temporal.

Una legislación eficaz sobre la propiedad industrial permite a las empresas recuperar lo invertido en investigación y desarrollo, contribuyendo, de esta forma, a dinamizar la tecnología y mejorar la competitividad de las empresas. Asimismo, la ley de defensa de la competencia prohíbe todo acuerdo que tenga por objeto restringir la competencia en el mercado nacional. En años recientes, se prohibió la discriminación por razón de etnia, color, credo, género y origen nacional. Como resultado, muchas empresas otorgan gran atención y cuidado a la contratación de trabajadores que pertenecen a grupos vulnerables (o protegidos). La regulación también proporciona al público protección sobre las medicinas y los alimentos, lo que en la actualidad se ha ampliado hacia juguetes, automóviles, etiquetas y garantías, entre otros bienes y servicios. El salario mínimo legal y la flexibilidad laboral son elementos recurrentes en la negociación del gobierno con los sindicatos y las organizaciones empresariales.

La importancia de la ley la ejemplifican los cuerpos de expertos legales, que forman parte integral de muchas organizaciones, a quienes se les encarga de manera específica la interpretación y protección de las posiciones que toma la organización. La tendencia en las grandes empresas a que los principales miembros de la alta dirección tengan formación jurídica es un indicador de lo crucial que resulta la regulación para las organizaciones.

Segmento tecnológico. En los últimos siglos, los adelantos tecnológicos han dejado una fuerte huella. Así, la primera ola de innovaciones de la historia moderna (de 1780 a 1840) trajo la máquina de vapor que impulsó la Revolución Industrial. Después (de 1840 a 1890), llegaron los ferrocarriles, seguidos (de 1890 a 1930) por la energía

eléctrica y posteriormente (de 1930 a 1980) el petróleo barato y el automóvil. La quinta ola (1980-) representa el poder de la tecnología de la información.

La tecnología se refiere al uso del conocimiento científico u otro tipo de conocimiento organizado en el desarrollo, transformación y comercialización de bienes y servicios. Un invento es una nueva idea que se materializa en un artefacto (producto o máquina) que funciona en condiciones de laboratorio. La innovación se identifica con la comercialización de un invento que, previamente, hubo que desarrollar para pulir defectos técnicos y lograr su producción industrial. Sólo una parte de los inventos se introducen en el mercado: los que pueden fabricarse de forma eficiente y cuentan con una demanda potencial aceptable. Así pues, la innovación coincide con la comercialización de un nuevo producto en el mercado o el uso por primera vez de una máquina en un sistema productivo. A medida que evoluciona la tecnología, se crean nuevas industrias, se dinamizan otras y desaparecen algunas. El hallazgo de que las empresas que introducen la nueva tecnología suelen lograr una participación mayor en el mercado y obtener más altos rendimientos subraya la importancia de estas actividades. El ritmo al que se difunde la tecnología (es decir, la velocidad a la que es utilizada) se ha acelerado de forma notable en las últimas décadas, lo que intensifica la competencia en los mercados. Los adelantos tecnológicos no afectan por igual a todos los sectores de la economía. Las industrias electrónica, telecomunicaciones, aeronáutica y farmacéutica son mucho más volátiles que las industrias textil, forestal y metalúrgica. Por otra parte, la tecnología ha tenido un efecto positivo para las operaciones internas de las organizaciones, pero también ha cambiado el quehacer del gerente.

LECTURA 3: TENDENCIAS CAUSADAS O ACELERADAS POR INTERNET

1. Internet obliga a las empresas a transformarse a sí mismas. En la actualidad, el concepto de clientes, proveedores y socios interconectados electrónicamente es una realidad.
2. Nuevos canales cambian el acceso al mercado y el posicionamiento de la marca, lo cual provoca la desintermediación (ruptura) de los canales de distribución tradicionales. Al trabajar directamente con los clientes, las empresas evitan a los distribuidores usuales y establecen relaciones más estrechas con los usuarios finales, con lo cual mejora el servicio y reducen los costes.
3. El equilibrio de poder se desplaza hacia el consumidor. Al tener ahora acceso ilimitado a la información a través de internet, los clientes son mucho más exigentes que sus predecesores no conectados.
4. La competencia está inmersa en un acelerado proceso de cambio. Nuevas empresas controladas por la tecnología, así como competidores tradicionales más antiguos explotan internet para lograr mayores niveles de innovación y eficiencia.
5. El número de negocios aumenta drásticamente. Los horizontes de planificación, las necesidades de información y las expectativas de clientes y proveedores reflejan la proximidad de internet. Debido a este entorno turbulento, el tiempo se comprime a 'años de perros', en lo que un año equivale a siete años.
6. Internet impulsa a las empresas a salir de sus fronteras tradicionales. La separación tradicional entre proveedores, fabricantes y clientes está desapareciendo con el desarrollo y la expansión de extranets, con las cuales las empresas que cooperan entre sí tienen acceso a los planes y procesos operativos internos de todas ellas.
7. El conocimiento se ha convertido en un activo clave y una fuente de ventaja competitiva. Por ejemplo, los activos contables tradicionales, como el efectivo y el equipo, representaban alrededor de 80% del valor del mercado total de las 500 empresas de Standard & Poor en 1982, pero sólo de 25% de ellas en 2002. El resto del valor de mercado está integrado por activos intangibles, principalmente marcas poderosas, así como capital intelectual, relaciones clave, procesos patentados y empleados capacitados (Ballow *et al.*, 2004).

Fuente: Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2006): *Strategic Management and Business Policy (10th Edition)*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

En la actualidad complicados robots realizan trabajos peligrosos y exigentes sin las reivindicaciones habituales de los trabajadores. Por otra parte, las organizaciones se han convertido en centros de comunicaciones integrados. Los gerentes al vincular ordenadores, teléfonos, aparatos de fax, copiadoras, impresoras y otras nuevas tecnologías, tienen más capacidad para formular planes, tomar decisiones rápidas, definir con más claridad las tareas que deben desempeñar los trabajadores, y vigilar las actividades laborales. Con la llegada de los avances tecnológicos, los gerentes pueden supervisar a los empleados desde un lugar distante y la necesidad de interacción cara a cara ha disminuido en forma apreciable. En muchos casos, el trabajo ocurre ahí donde están los ordenadores. El teletrabajo permite que los empleados vivan en cualquier parte. Con este potencial muchos empleadores ya no tienen que pensar en localizar su negocio cerca de la fuerza laboral. En esencia, la tecnología de la información ha reforzado la capacidad del gerente para desempeñar su función. Internet está transformando la forma de hacer negocios a la par que desempeña un papel cada vez más destacado en el comercio global (lectura 3). También facilita el acceso a una ingente cantidad de información. Las empresas desarrollan *intranets* y *extranets*, sistemas de comunicación que utilizan la tecnología de Internet y, en un flujo ininterrumpido de información, conectan a empleados, gerentes, agentes libres, clientes, proveedores, socios, subcontratistas y otros grupos de interés. Internet ha reducido el coste de obtener información a la par que incrementado su disponibilidad. Todo ello contribuye de forma notable al aumento de la productividad.

La tecnología también tiene su lado negativo. Por ejemplo, hay que solucionar las cuestiones éticas sobre la biotecnología o hacer frente a la emisión de gases invernadero y a la contaminación del agua que amenazan nuestro entorno, entre otros graves problemas medio ambientales.

Segmento económico. La solidez de una economía afecta a las empresas y a los ciudadanos (lectura 4). Las empresas actúan dentro de alguna forma de sistema económico que ejerce gran influencia sobre ellas. Existen diferentes sistemas económicos, que varían desde la iniciativa privada basada en el mercado, como el de Norteamérica y Europa Occidental, hasta una economía con una planificación centralizada, como la de Corea del Norte y Cuba. Otras economías están sufriendo importantes transformaciones, desde una planificación central hasta alguna forma de economía de mercado. Ahora bien, todos los sistemas se ven involucrados en la asignación de recursos escasos y susceptibles de usos alternativos, así como en la distribución de bienes y servicios.

LECTURA 4: OBJETIVOS Y POLÍTICAS MACROECONÓMICAS

Todo país trata de conseguir tres importantes objetivos macroeconómicos: mayor crecimiento económico, pleno empleo y estabilidad de precios. El indicador básico del crecimiento económico es el producto interior bruto (PIB), que representa el total del valor de mercado de todos los bienes y servicios finales que el país produce internamente cada año. Un parado es una persona en condiciones de trabajar, que no tiene trabajo y busca activamente un empleo. Por tanto, la tasa de paro es uno de los indicadores del estado de salud del mercado laboral. Esta tasa relaciona la fuerza de trabajo total desempleada con el total de la población activa. La población activa comprende todos los individuos hábiles y deseosos de trabajar, es decir, la tasa de paro no tiene en cuenta los trabajadores inactivos que son aquellos que no están buscando empleo. Cuando el precio promedio de todos los bienes y servicios sube, se dice que hay inflación. Los precios más altos debido a la inflación disminuyen el poder adquisitivo, es decir, el valor del dinero cuando se compra. Si los precios suben, pero los salarios no, o si estos suben con mayor

lentitud, una cantidad dada de dinero servirá para comprar menos. La actividad empresarial se desarrolla con mayor facilidad en entornos económicos estables, con poca inflación, ya que en ellos resulta más fácil interpretar las señales del mercado. Si la inflación se mantiene en aumento, los proyectos de inversión conllevan más riesgo.

Los dos instrumentos básicos que emplean los países para alcanzar los objetivos macroeconómicos son la política monetaria y la política fiscal. Mediante la primera el gobierno intenta controlar la cantidad de dinero que circula en la economía y las tasas de interés. Una política monetaria restrictiva limita la oferta monetaria, vendiendo valores del gobierno o elevando el tipo de interés. El resultado es la desaceleración del crecimiento económico y un mayor nivel de desempleo. Pero, en cambio, reduce el gasto y, al final, disminuye la inflación. Una política expansiva acelera o alienta la oferta monetaria, lo que estimula la economía. Los tipos de interés bajan y, por lo tanto, el gasto de las empresas y de los consumidores sube. La tasa de desempleo disminuye a medida que las empresas aumentan capacidad. En el lado negativo, un mayor gasto provoca una subida de los precios, lo que eleva la tasa de inflación. Junto a la tasa de inflación, el tipo de interés incide en la disponibilidad y en el coste de capital, en la capacidad para expandirse, en los precios, en los costes y en la demanda de los consumidores.

Se considera que la política monetaria diseñada para mantener baja la inflación puede provocar un aumento del paro, mientras que la diseñada para estimular la actividad económica y mejorar el empleo puede ocasionar un aumento de la inflación. El objetivo del gobierno es mantener simultáneamente alto el empleo y baja la inflación, pero es difícil que pueda lograr ambos objetivos simultáneamente.

La política fiscal incluye el gasto público y la legislación tributaria. El gobierno puede estimular la economía aumentando el gasto o reduciendo los impuestos. Cuanto más le compre el gobierno a las empresas, mayores serán la producción y los ingresos de estas. Asimismo, si los consumidores o las empresas tienen que pagar menos impuestos, entonces dispondrán de más dinero para gastar en bienes y servicios.

El gobierno prepara anualmente un presupuesto para el ejercicio siguiente sobre la base de las estimaciones de ingresos y gastos. La principal fuente de ingresos del gobierno son los impuestos. Si el gobierno gasta una cantidad superior a lo que recauda, el resultado será un déficit presupuestario. Para equilibrar el presupuesto, puede recortar el gasto, subir los impuestos o combinar ambas medidas. Cuando el gobierno no consigue equilibrar el presupuesto, debe tomar dinero a préstamo para cubrir el déficit. El total del déficit presupuestario acumulado constituye la deuda nacional. Unos presupuestos equilibrados contribuyen a disminuir la petición de préstamos por parte del gobierno, facilitando que los tipos de interés reales se establezcan en función de las inversiones y de los ahorros privados. No obstante, algunos economistas piensan que los déficits contribuyen al crecimiento económico, la generación de empleo y la estabilidad de los precios.

Fuente: Pastor, A. (2008): *La Ciencia Humilde*, Ariel, Barcelona.

En la actualidad domina la tendencia hacia el sistema de libre empresa (también denominado capitalismo o economía de mercado). Este sistema requiere básicamente la presencia de cuatro elementos: a) la libertad de elección; b) la competencia de los mercados; c) la propiedad privada de los factores de producción (recursos) y d) la maximización de los beneficios como factor motivador. En el capitalismo puro, todos los factores de producción son privados, es decir, pertenecen a los particulares. El gobierno no trata de fijar los precios ni de coordinar la actividad económica, sino que lo llevan a cabo una gran cantidad de personas y empresas al realizar libremente intercambios en los mercados. Adam Smith (1723-1790), uno de los primeros teóricos del sistema de libre empresa, defiende que las elecciones económicas motivadas únicamente por el propio interés de cada individuo aumentan, en última instancia, la riqueza de la sociedad en su conjunto. En sus propias palabras, “ningún individuo por lo general se propone originariamente promover el interés público ni sabe en qué medida lo promueve. Piensa en su propio interés. En ese caso, como en otros muchos, una mano invisible lo conduce a promover un objetivo que no entraba en su intención... Al perseguir su propio interés frecuentemente fomentará el de la sociedad mucho más eficazmente que si de hecho intentase fomentarlo”. Existe un sesgo perdurable hacia la intervención mínima del gobierno en una economía de mercado. Cuanto más ‘visible’ se

vuelve la mano debido a la intervención gubernamental, el mercado funciona menos eficientemente. Aun así, la mano invisible no es infalible. La necesidad de poseer bienes públicos (por ejemplo, bomberos, defensa nacional) y garantías sociales (salario mínimo, regulaciones medioambientales) que impidan a aquellos inclinados a maximizar su beneficio personal a expensas del bienestar de la sociedad requiere de cierta participación gubernamental. En suma, una economía de mercado exige al Estado hacer cumplir los contratos, proteger los derechos de propiedad, asegurar una competencia justa y libre, regular algunos tipos de actividades económicas, y proveer seguridad y protección (figura 2). No obstante, el fundamento de la economía de mercado sigue siendo la mano invisible de los agentes económicamente libres que impulsan el crecimiento y la prosperidad (Daniels *et al.*, 2013).

Privatización	Una condición necesaria de una economía de mercado es la venta y transferencia legal, por parte del Estado, de los recursos de propiedad estatal a intereses privados. La privatización, al dejar que el sector privado regule la oferta y la demanda, mejora las decisiones de producción y consumo.
Desregulación	Las regulaciones gubernamentales reducen las elecciones individuales –por ejemplo, el gobierno no es la solución a nuestros problemas. El gobierno es el problema-. La desregulación ayuda a los mercados a optimizar la productividad.
Derechos de propiedad	Los derechos de propiedad otorgan a los empresarios la propiedad de sus ideas, esfuerzos y riesgos. La protección de estos derechos impulsa la libertad económica al asegurar que los individuos, y no el gobierno, prosperarán a partir de su ingenio.
Legislación antimonopolio	Las leyes antimonopolio fomentan la formación de industrias con tantos negocios competidores como pueda mantener el mercado. Impiden a los monopolios explotar a los consumidores y restringir el crecimiento del mercado.

Figura 2: Medios y métodos de una economía de mercado (Daniels et al., 2013)

En el extremo opuesto del capitalismo está la economía planificada, que se caracteriza por: a) el Estado es dueño de casi todos los recursos (muy especialmente de los medios de producción), b) los planificadores del gobierno central toman las decisiones económicas y c) la búsqueda del interés colectivo. En teoría, la riqueza colectiva se emplea para ofrecer asistencia sanitaria, vivienda, enseñanza y otros servicios básicos a personas y familias. El rango distintivo de este tipo de sistema es la fusión del Estado y la economía. El gobierno decide qué y cuánto debe producirse, cómo se distribuirán los bienes y a qué precios. Así pues, las economías con una planificación centralizada intentan solucionar los problemas de los precios mediante la política del gobierno y el control de las industrias.

El capitalismo puro y la economía dirigida ocupan polos opuestos. Sin embargo, las economías del mundo real suelen ubicarse en algún punto intermedio: la economía mixta, que combina la existencia de empresas privadas y la implicación del Estado en algunos asuntos económicos. La economía española se inclina más hacia el capitalismo, pero el gobierno aplica algunas políticas que propician la estabilidad económica y fomentan el crecimiento.

Todos los cambios que acontecen en los diferentes segmentos del entorno externo provocan profundos cambios en la gestión (figura 3).

Vieja economía	Nueva economía
Las fronteras nacionales limitan la competencia.	Las fronteras nacionales son casi inexistentes para definir los límites de las operaciones de una organización.
Los gerentes refuerzan las jerarquías rígidas, limitan el acceso a la información y ejercen un liderazgo autocrático.	Los gerentes comparten la información, descentralizan las decisiones y ejercen un liderazgo transformacional.
Las oportunidades de empleo son para los obreros industriales (poco cualificados y especializados).	Las oportunidades de empleo son para los trabajadores del conocimiento (cualificados y polivalentes).
La población es relativamente homogénea.	La diversidad cultural caracteriza a la población.
Las empresas están aisladas de su entorno.	Las empresas aceptan sus responsabilidades sociales.
La gran empresa, la estabilidad de los mercados y la eficiencia impulsan la economía.	Las pequeñas empresas, el cambio y la creatividad son la base de la competencia.
Los clientes reciben lo que las empresas deciden darles.	Las necesidades de los clientes dirigen los negocios.
Predomina el trabajo individual y la fidelidad a la empresa.	Predomina el trabajo en equipo y la fidelidad a la profesión.
En las relaciones laborales prima la competencia	La base de las relaciones laborales es la cooperación.
Estructuras organizativas burocráticas	Estructuras organizativas orgánicas y virtuales.
Empresas jerárquicas e integradas.	Empresas con pocos niveles jerárquicos y muy externalizadas.
Predominan los bienes materiales (átomos).	Predominan los bienes de información (bits).
Economías de escala/Redimientos decrecientes.	Efecto red/Rendimientos crecientes.

Figura 3: La cambiante economía (adaptado de Robbins y DeCenzo, 2008)

2.2. Construcción de escenarios

Los escenarios se diseñan para representar estados alternativos de la situación futura de una empresa. Persiguen identificar las tendencias y las incertidumbres con objeto de combinar ambos elementos y configurar diferentes mundos futuros coherentes desde el punto de vista interno, al tiempo que posibles. No se definen a partir de corazonadas, sino que cada uno de ellos debe tener una coherencia lógica, aunque distinta. En suma, un escenario es un modelo de futuro posible, dotado de coherencia interna (Porter, 1985). No pretende cubrir la totalidad de las contingencias que pueden ocurrir, sino descubrir las fuerzas impulsoras del futuro. Con su uso, se persigue utilizar menos las cifras y más el discernimiento (Wack, 1985).

El análisis de escenarios no es una técnica de previsión, sino un proceso para reflexionar y comunicar sobre el futuro. Los escenarios son descripciones detalladas y posibles de cómo se puede desarrollar el entorno de una empresa. Se elaboran a través del análisis de una combinación de los diversos factores que promueven el cambio. Permiten alejarse de pronósticos peligrosos basados en una única variable a la par que estimulan a los gerentes para que hagan explícitas sus suposiciones sobre el porvenir, y no se limiten únicamente a los confines de lo conocido en la actualidad.

La técnica de construcción de escenarios se basa en la detección de las incertidumbres independientes (o variables del escenario), las que no dependen de otras, que más afectan la competencia de una empresa. Las incertidumbres dependientes se resuelven una vez hechas las suposiciones relativas a las independientes, convirtiéndose así en parte de cada escenario. Una forma de empezar a determinar las incertidumbres independientes consiste en enumerar todas las tendencias y cualquier cambio notable que haya sido discutido en la empresa o mencionado por los analistas de la industria. Es importante procurar identificar una o más grandes discontinuidades que puedan tener un impacto considerable en la industria, como un cambio tecnológico revolucionario (Porter, 1985)

Las variables independientes relevantes son varias en la generalidad de las industrias. El número de combinaciones generadas por diversas suposiciones sobre cada variable aumenta con mucha rapidez, y también el número de escenarios susceptibles de análisis. Hay dos formas de limitar la proliferación de escenarios: reducir el número de variables y/o el de suposiciones hechas en torno a cada una. El primer paso consiste en cerciorarse de que las variables elegidas sean verdaderamente inciertas e independientes. El segundo paso consiste en especificar las suposiciones establecidas respecto a las variables, que deben regirse por cuatro factores (Porter, 1985): la necesidad de acotar la incertidumbre, la regularidad del impacto en la industria, las creencias de los gerentes y el carácter práctico. El siguiente paso en la planificación de escenarios consiste en analizar las implicaciones que cada variable tiene en la competencia.

Si el número de suposiciones establecidas respecto a las variables es elevado, es posible que los escenarios no surjan con facilidad. Lo mejor es relacionarlos con el tono del futuro como, por ejemplo un futuro optimista y un futuro pesimista o en función de las cuestiones más dominantes. En cualquier caso, los defensores de los escenarios afirman que se debe evitar asignar probabilidades a las variables y a las suposiciones establecidas para cada una de ellas, ya que impregna los escenarios de una precisión espuria que no resulta útil.

La construcción de escenarios es un proceso evaluativo que requiere varias repeticiones. Mientras no se analicen algunos escenarios preliminares, será difícil determinar por completo qué incertidumbres son las más importantes para la estrategia; de ahí los ciclos de retroalimentación (Porter, 1985)

Cuando se comparten y se debaten los escenarios mejora el aprendizaje de la organización, obligando a que los gerentes sean más receptivos a las fuerzas del entorno y más conscientes de lo que realmente importa. Los gerentes deberían evaluar y desarrollar estrategias (o planes de contingencias) para cada escenario. También

deberían hacer un seguimiento del entorno para ver cómo se está desarrollando y ajustar sus estrategias y planes en función de dicho desarrollo.

Factor del entorno	Poco atractivo	Muy atractivo
<i>Competidores</i>	Muchos. Tamaño igual. Producto básico.	Pocos. Tamaño desigual. Productos diferenciados.
<i>Amenazas de ingreso</i>	Gran amenaza. Pocas barreras a la entrada.	Poca amenaza. Muchas barreras.
<i>Sustitutos</i>	Muchos.	Pocos.
<i>Proveedores</i>	Pocos. Gran poder de negociación.	Muchos. Bajo poder de negociación.
<i>Clientes</i>	Pocos. Gran poder de negociación.	Muchos. Bajo poder de negociación.

Figura 4: Escenarios atractivos y pocos atractivos

En la estrategia competitiva, la unidad adecuada para analizar los escenarios es la industria; a estos se les llamará escenarios industriales (Porter, 1985). Dichos escenarios permiten traducir la incertidumbre en sus consecuencias estratégicas dentro de un sector industrial (figura 4).

Los escenarios proporcionan varias ventajas: a) proveen un contexto para desarrollar opciones estratégicas; b) proporcionan un panorama holístico y sistemático de diferentes acontecimientos o procesos; c) permiten que los analistas se centren en las variables que influirán en el futuro, y d) estimulan la comunicación interna. En el lado negativo, los escenarios no recogen afirmaciones precisas sobre el futuro, dado que son de carácter subjetivo, y sólo pueden ser descritos cualitativamente.

3. ENTORNO COMPETITIVO

En comparación con el entorno general, el entorno competitivo tiene un efecto más directo sobre la competitividad de las empresas y los rendimientos superiores al promedio. En primer lugar, analizaremos el sistema de mercado, para después, describir la industria y la red de valor, haciendo especial hincapié en los complementadores.

3.1. Sistema de mercado

Analizar la compleja naturaleza del sistema económico es esencial para comprender el entorno donde operan las empresas. Específicamente, examinaremos el mercado, el mecanismo de precios y los grados de competencia.

Mercado. Un mercado es un conjunto de compradores y vendedores que potencialmente podrían realizar intercambios. Algunos mercados sólo existen en un determinado momento o en un lugar concreto. Por ejemplo, cuando un vendedor subasta los enseres de su propiedad en el jardín de su casa. En otros casos el mercado es global, es decir, se compone de compradores repartidos por todo el mundo. Muchas empresas compiten en mercados locales, como el servicio de taxis de una ciudad.

Mecanismo de precios. En una economía de mercado los compradores y vendedores se coordinan a través del mecanismo de precios. El precio es la cantidad de dinero que el comprador debe pagar al vendedor a cambio del producto (bien o servicio) que este le proporciona. La demanda es la cantidad de producto que las personas están dispuestas a comprar a un precio determinado. El precio y la cantidad demandada mantienen una relación inversa, es decir, a medida que aumentan el precio del producto, disminuye la cantidad demandada. La línea recta que en la figura 5 muestra esta relación se denomina curva de demanda, y tiene pendiente negativa: la curva de demanda desciende hacia la derecha. Esto significa que, a medida que el precio baja, los clientes querrán comprar más unidades del producto. La figura 5 también muestra que, si se coloca una cantidad grande de productos en el mercado, habrá que bajar mucho el precio para poder venderlos todos.

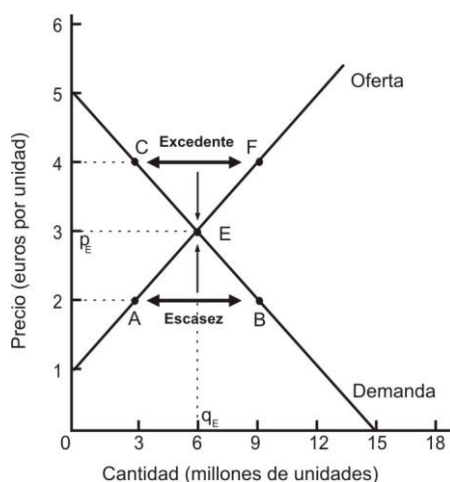


Figura 5: Curvas de oferta y demanda

Entender la demanda es fundamental para la empresa, pues indica cuánto podrá vender y a qué precio, esto es, cuánto podrá ingresar la empresa para cubrir sus costes y obtener un beneficio. La estimación de la demanda es una tarea difícil, incluso para las grandes empresas.

La demanda por sí misma representa la mitad de las fuerzas que determinan el precio en un mercado. La otra fuerza es la oferta, es decir, la cantidad de un producto que las empresas ofrecen a distintos precios. Cuanto más alto es el precio, mayor será la cantidad de productos que una empresa está dispuesta a ofrecer, y viceversa. La línea recta que en la figura 5 muestra esta relación se denomina curva de oferta y tiene pendiente positiva: la curva de oferta asciende hacia la derecha. Esto significa que, a medida que aumenta el precio de un producto, aumenta la cantidad ofertada del mismo. Obviamente, las empresas estarán dispuestas a fabricar más unidades del producto cuando el precio es elevado que cuando es reducido.

Al trazar la curva de oferta y la curva de demanda en un mismo gráfico, puede observarse que estas se cruzan. La figura 5, creación del economista Alfred Marshall (1842-1924), muestra el que probablemente sea el par de curvas más famosas de la economía: las curvas de la oferta y la demanda. El punto de corte (señalado con la letra E), donde la cantidad demandada es igual a la cantidad ofertada, se denomina punto de equilibrio. Se corresponde con el precio competitivo para el que no hay excedente ni

escasez del producto. Este precio se denomina precio de equilibrio (p_E) y la cantidad que le corresponde en un mercado competitivo se denomina cantidad de equilibrio (q_E).

El mercado alcanza el equilibrio a partir de una serie de ajustes que la cantidad y el precio sufren de forma automática. Si el precio sube, las empresas producirán una cantidad de producto superior a la que los consumidores estarán dispuestos a comprar y habrá un exceso de oferta (excedente). Para que se vendan más productos, los precios tendrán que bajar. Así, el excedente provoca que los precios bajen hasta llegar al equilibrio. Cuando el precio baja por debajo del precio de equilibrio, la cantidad de productos demandada será superior a la oferta existente (escasez). El exceso de demanda resultante hará que los precios suban hasta llegar al equilibrio.

LECTURA 5: EL MERCADO CONTEMPLADO DESDE OTRA PERSPECTIVA

Los economistas liberales sostienen que el mercado es un mecanismo distributivo racional, eficiente, deseable e, incluso, necesario. Sin embargo, algunos pocos economistas sostienen que la realidad detrás del velo mistificante de la teoría económica es otra muy diferente:

- El mercado es racional en el sentido que racionaliza el problema de hacer llegar cuantos más recursos posibles a los soberanos (es decir, a aquellos que tienen medios monetarios) y porque permite hacerles llegar justamente aquellos paquetes de bienes que nuestros soberanos prefieren.
- El mercado es (Pareto) eficiente porque, dada la distribución de los recursos (es decir, dada la imposibilidad de poner en discusión el poder de compra de varios soberanos), es mejor que cada uno de los soberanos esté en condiciones excelentes en lugar de estar simplemente bien y, si alguien está mal a causa de su limitada soberanía (su poco dinero), es mejor que esté un poco menos mal, si bien, de todas formas, será condenado a estar mal.
- El mercado es deseable por todos los que tienen medios para comprar. Obviamente, el deseo de tener una sociedad en la cual cada cosa pueda comprarse en el mercado es más fuerte cuanto mayor es la propia capacidad de gasto.
- El mercado es necesario para permitir a los actuales soberanos que permanezcan como tales y para perpetuar así un mundo hecho de soberanos y súbditos.

En nuestro planeta, a esta altura casi absolutamente capitalista, alrededor de la mitad de la población (3.000 millones de personas) vive –tal vez sería más correcto decir que sobrevive– con menos de 2 dólares estadounidenses diarios. Las personas que viven con menos de 1 dólar al día son, en cambio, 1.300 millones. Esa cifra es también el número de personas (todas en los países en vías de desarrollo) que no tiene acceso a fuentes de agua potable (casi una tercera parte de la población total de estos países). Una tercera parte de la humanidad, es decir, 2.000 millones de individuos sufren de anemia. En los países pobres, 790 millones de personas sufren de subalimentación crónica, dos terceras partes de las cuales residen en Asia y en la zona del Pacífico. Cada año 30 millones de personas mueren de hambre (sin embargo, los bienes alimentarios crecen a una tasa superior a aquella de la población y no han sido jamás tan abundantes como hoy). Por cada dólar de subsidio recibido, los países en vías de desarrollo gastan 13 de la misma moneda para volver a pagar la deuda. Cada año mueren 7 millones de niños a causa de la crisis de la deuda pública de sus países. Casi 1.000 millones de personas no saben leer ni escribir su propio nombre.

Fuente: Palermo, G. (2008): *El Mito del Mercado Global. Crítica de las Teorías Neoliberales*, El Viejo Topo, Barcelona.

Grados de competencia. La cantidad de oferentes que componen un mercado se llama estructura de mercado, que los economistas clasifican en cuatro categorías básicas: competencia perfecta, monopolio, competencia monopolista y oligopolio (figura 6).

	Competencia perfecta	Competencia monopolista	Oligopolio	Monopolio
<i>Número de empresas</i>	Muchas pequeñas	Bastantes	Pocas grandes	Una

<i>Producción de las empresas</i>	Producto homogéneo	Producto diferenciado	Producto homogéneo o diferenciado	Producto único
<i>Barreras de entrada</i>	No hay barrera (o muy bajas)s	Barreras medias	Barreras significativas	Barreras muy altas
<i>Fijación de precios</i>	Precio aceptante	Fijador de precios (poder de mercado)		
<i>Publicidad</i>	Nunca	Casi siempre	Sí, si el producto está diferenciado	A veces
<i>Información disponible</i>	Información perfecta	Información imperfecta		
<i>Ejemplos</i>	Agricultores que cultivan patatas	Fontaneros	Automóviles	Empresas de electricidad

Figura 6: Estructuras de mercado

Competencia perfecta. En los mercados caracterizados por una competencia perfecta hay muchas empresas, cada una de ellas con un tamaño relativamente pequeño lo que les impide influir en el precio del producto. Las características principales de la competencia perfecta son: a) un gran número de compradores y vendedores en el mercado (con empresas a pequeña escala); b) las empresas venden productos homogéneos, es decir, el producto se encuentra en una forma estandarizada, por lo que no hay que preocuparse por las variedades de producto que hay que fabricar o comprar; c) rápida difusión de la información: los clientes están perfectamente informados de lo que está a la venta y a qué precio y d) libertad de entrada y de salida del mercado.

En un mercado en competencia perfecta las empresas venden sus productos a un precio determinado exclusivamente por fuerzas que no están bajo su control. Son, por tanto, precio-aceptantes (es decir, aceptan el precio del mercado, lo que les impide cargar un precio superior a sus productos). Dado que los productos son muy parecidos entre sí y que cada empresa sólo aporta una cantidad pequeña al total que ofrece el mercado, la oferta y la demanda determinan el precio. La empresa que subiera su precio por encima del precio de equilibrio, aunque fuera muy poco, perdería clientes. La competencia perfecta es un ideal. Es difícil que una industria reúna todas sus características.

Monopolio. En el otro extremo del espectro está el monopolio: una sola empresa es la única productora de un bien en un mercado relevante. Esta estructura de mercado se caracteriza por las barreras para el ingreso, es decir, factores que impiden que las empresas nuevas puedan competir en igualdad de condiciones con la empresa instalada, por lo que desisten de entrar en el mercado. Las barreras muchas veces son restricciones legales o tecnológicas. Un monopolio natural es una estructura de mercado en la cual una empresa puede suministrar el total de la cantidad de bienes demandados de modo más eficiente que si esta cantidad la ofertaran dos o más empresas; su precio suele estar regulado.

Competencia monopolista. Esta estructura de mercado contiene múltiples empresas y consumidores. Tres características la definen: a) el mercado está formado por múltiples empresas; b) las empresas ofrecen productos que son sustitutos muy parecidos, pero que, de alguna manera, se diferencian de los demás y c) el ingreso al mercado es relativamente fácil.

En una competencia monopolista hay un gran número de empresas que venden productos similares, aunque no idénticos. Las empresas aprovechan la diferenciación de los productos, ya que los clientes no los perciben como exactamente iguales, para tratar de controlar los precios. Estas empresas tienen algún poder de mercado, es decir, pueden influir en el precio de sus productos. No obstante, deben mostrar las diferencias de los productos para justificar sus precios a los consumidores. Una forma de hacerlo es recurriendo a la publicidad.

Oligopolio. Una estructura de mercado oligopolista está dominada por grandes empresas. Un oligopolio tiene dos características: a) unas pocas empresas producen toda o casi toda la producción y b) la enorme cantidad de capital necesario u otros factores de producción limitan el número de empresas. Airbus y Boeing son dos grandes empresas que operan en un oligopolio industrial. A las empresas en las industrias oligopolistas normalmente les preocupa mucho la reacción de sus rivales a sus decisiones importantes. Como en un oligopolio hay pocas empresas, lo que haga una de ellas repercutirá en las demás. Por lo tanto, en este mercado las empresas se vigilan estrechamente unas a otras para conocer sus tecnologías, innovaciones, campañas de promoción, precios de venta, producción y otras variables competitivas. A veces, incluso llegan a ponerse de acuerdo para fijar los precios y las cantidades de producción, lo que atenta contra la libre competencia. En los oligopolios se presentan numerosos casos de demandas por prácticas monopolistas, es decir, acusaciones basadas en las leyes de defensa de la competencia (*antitrust*) que los estados han diseñado para controlar conductas contrarias a la competencia.

3.2. Análisis de la industria

Una industria es un grupo de empresas que ofrecen productos semejantes (sustitutos cercanos entre sí), es decir, productos que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. Una industria es el lado de la oferta de un mercado, y los competidores más cercanos de una empresa (sus rivales) son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas de los clientes. Los clientes constituyen el lado de la demanda y son compradores de los productos de la industria. Las necesidades básicas del cliente definen las fronteras de una industria. Un sector es un grupo de industrias estrechamente relacionadas (Hill y Jones, 2009). Por ejemplo, el sector de los ordenadores incluye la industria del *hardware* y la del *software*. En general, en la literatura estratégica los términos industria y sector industrial tienden a utilizarse indistintamente.

A diferencia de la industria, el mercado se refiere a productos específicos. Así, las empresas incluidas en la industria del envasado compiten en muchos mercados de productos diferentes: envases de cristal, latas de acero, envases de plástico, cajas de cartón, etc. Rara vez los límites de un mercado y de una industria están claros, más bien es una cuestión de juicio que depende del propósito y el contexto de cada análisis (Grant, 2013).

La industria a menudo tiene un efecto en los beneficios de una empresa más directo que el efecto que produce el entorno general. Históricamente, al analizar la intensidad de la competencia en la industria, las empresas se concentraban en sus rivales directos, pues todos se influyen mutuamente al rivalizar para conseguir más clientes. Michael Porter (1980) amplió el campo de análisis para, además de los rivales, incluir otras cuatro fuerzas competitivas: competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores y

clientes (figura 7). Esta combinación de las cinco fuerzas moldea la naturaleza de su interacción competitiva, y determina la rentabilidad de la industria porque influye en los precios, en los costes, y en la inversión que deben realizar las empresas, es decir, en los elementos del beneficio. Toda industria es única y posee su propia estructura.

El objetivo del análisis de las cinco fuerzas es comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fortalezas y debilidades principales de la empresa, se consolida su posicionamiento en la industria, 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 amenazas. Descubrir estas fuentes será también útil en el momento de estudiar dónde diversificarse, aunque entonces el interés se centrará en la estrategia apropiada para cada industria (Porter, 1980). El modelo ayuda a decidir si una empresa debería permanecer en una industria o abandonarla. Como regla general, cuanto más poderoso es el impacto colectivo de las fuerzas competitivas, menores son los beneficios de las empresas participantes en la industria, por lo que una empresa debería intentar abandonar. Por otra parte, cuando las fuerzas competitivas no son poderosas, la estructura de la industria es favorable o atractiva, ya que proporcionará unos beneficios superiores al promedio. La estructura de la industria establece quién se apropia del valor que el producto crea para los clientes y en qué proporción (Porter, 1985).

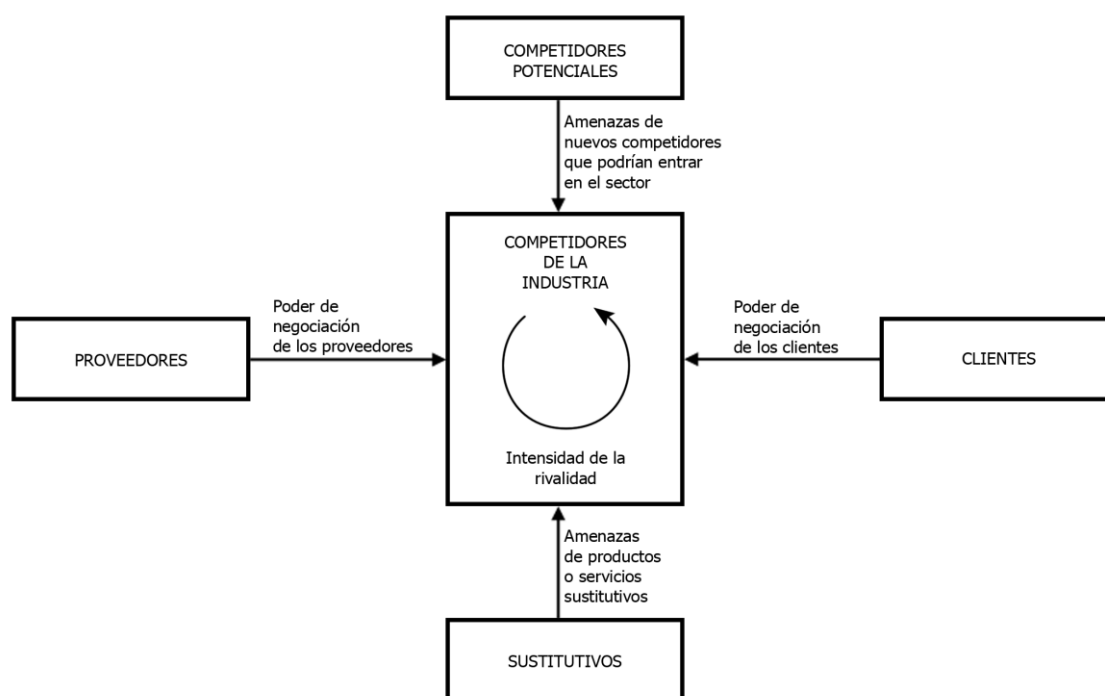


Figura 7: Las cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de una industria (Porter, 1980)

Cualquiera que sea el poder conjunto de estas fuerzas, el fin de una empresa es encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra ellas, o incluso orientarlas a su favor. La solidez de las fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control

directo de una empresa, como la evolución de la industria. También es posible que una empresa altere la solidez de una o más de las cinco fuerzas.

3.2.1. Competidores potenciales

Los competidores potenciales son empresas que no están participando en la industria, aunque tienen capacidad para hacerlo si se lo proponen. Un nuevo competidor proporciona capacidad adicional a la industria, consigue una cierta cuota de mercado y, frecuentemente, aporta importantes recursos. En consecuencia, los beneficios de las empresas establecidas en el sector pueden disminuir y, en algunos casos, de forma alarmante. Dos son las principales circunstancias que desalientan a los competidores potenciales a ingresar en una industria: las barreras de entrada y las represalias esperadas de las empresas establecidas. Si las barreras de entrada son altas y/o el nuevo entrante puede anticipar duras represalias a las empresas establecidas, la amenaza de ingreso será baja (Porter, 1980, 2008).

Barreras de entrada. Existen barreras de entrada cuando es difícil o no es factible económicamente para un entrante igualar las posiciones ventajosas de las empresas de la industria, ya que debe incurrir en unos costes que no tienen que soportar las empresas establecidas. Así pues, las barreras de entrada son ventajas que poseen las empresas de la industria en comparación con los nuevos entrantes. La altura de las barreras de entrada se mide usualmente como la desventaja en el coste unitario que tendrían los posibles nuevos entrantes (Grant, 2013). La evidencia empírica sugiere que la dificultad de las barreras de entrada es el determinante más importante de la tasa de rentabilidad de una industria (Mann, 1966). La inversión necesaria y la publicidad parecen ser obstáculos particularmente eficaces para impedir nuevas entradas (Siegfried y Evans, 1994). Si no hay barreras a la entrada¹ de nuevas empresas, la tasa de rentabilidad caerá hasta el nivel competitivo. La ausencia incrementa la probabilidad de que una nueva empresa entrante pueda operar de forma rentable. Existen ocho fuentes principales de barreras a la entrada que pueden ser significativas:

Economías de escala, de alcance y efecto experiencia. Las economías de escala hacen referencia a la reducción del coste medio de un producto a medida que aumenta el número de unidades producidas por período. Esto disuade la entrada al sector, ya que obliga al competidor potencial a introducirse, o bien efectuando grandes inversiones para producir a gran escala –arriesgándose, entonces, a una fuerte reacción por parte de las empresas establecidas– o bien utilizando una escala reducida aceptando, de este modo, una desventaja en costes (Schmalensee, 1981). El coste de desarrollo del superjumbo A380 de Airbus supone unos 18.000 millones de dólares, lo que implica que se deben vender más de 400 unidades para alcanzar el punto muerto. Una vez que Airbus se ha comprometido con el proyecto, Boeing ha quedado definitivamente excluido de este segmento de mercado (Grant, 2013).

¹ Una industria (mercado) en la que hay libertad de entrada y la salida no tiene costes es contestable (Baumol *et al.*, 1982). La ausencia de costes de salida significa que son nulos los costes irreversibles (hundidos), inversiones cuyo valor no se puede recuperar si se sale del sector. La ausencia de costes hundidos hace a una industria vulnerable frente a las entradas y salidas relámpago, si las empresas consolidadas elevan sus precios por encima del nivel competitivo. En los mercados contestables los precios y beneficios tenderán hacia el nivel competitivo, con independencia del número de empresas del sector. En suma, es posible que un mercado en el que hay una sola empresa funcione competitivamente, es decir, igual que si hubiera muchas empresas compitiendo fuertemente.

Un tipo de barreras que proporcionan economías de escala es la integración vertical, esto es, operar en etapas sucesivas de producción o distribución (Porter, 1980). En este caso, la empresa independiente se enfrenta a una situación difícil para obtener precios comparables y puede resultar ‘exprimida’ si los competidores integrados le ofrecen condiciones diferentes a sus unidades cautivas. No obstante, las economías de escala pueden hallarse en casi todas las actividades de la cadena de valor.

Las economías de alcance se pueden lograr si los costes combinados de producir dos bienes son menores que los costes de producir los dos bienes independientemente. Una situación muy favorable de costes conjuntos (economías de alcance) se da cuando las unidades de negocios comparten activos intangibles, como nombres de marcas. El coste de crearlos tiene lugar una sola vez; después los intangibles se aplicarán libremente a otro negocio, sujetos sólo a los costes de adaptación o modificación que suelen ser reducidos (Porter, 1980).

El efecto experiencia se diferencia de las economías de escala y alcance en que el coste por unidad cae en relación con la producción acumulada de un producto y no en relación con el nivel de producción durante un determinado período. Cuando mayor sea la producción acumulada, mayores serán las oportunidades de lograr mejoras de productividad como consecuencia de la repetición y el aprendizaje.

Economías de escala del lado de la demanda (efecto de red). El efecto de red surge del aumento del valor del producto para el usuario a medida que aumenta el número de usuarios (Katz y Shapiro, 1985). Por tanto, la disposición de un comprador a adquirir el producto se incrementa al haber otros compradores que los están utilizando.

Diferenciación del producto. La diferenciación crea una barrera de entrada al forzar a los entrantes a realizar elevadas inversiones para deteriorar las preferencias arraigadas de los clientes por los productos de las empresas establecidas. Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de los clientes, lo cual deriva de la publicidad del pasado, buen servicio al cliente, elevada calidad del producto o sencillamente por llegar el primero al mercado (Porter, 1980).

La diferenciación se puede conseguir igualmente mediante la proliferación de productos: se refiere a los esfuerzos por llenar los espacios de mercancías de manera que quede ‘poca demanda’ para los entrantes potenciales.

Necesidades de capital. La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir puede disuadir a los aspirantes. Una empresa necesita capital, no sólo para adquirir instalaciones fijas, sino también para financiar el crédito a clientes, los *stocks* y absorber las pérdidas de explotación iniciales. La necesidad de invertir cantidades ingentes de recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, especialmente si el capital requerido se va a destinar a publicidad o a investigación y desarrollo, ya que entrañan mucho riesgo y son costes irrecuperables.

Costes de cambio. Son aquellos en los que deben incurrir los clientes al cambiar de un proveedor de productos a otro. Los costes de cambio pueden incluir los costes de formación de los empleados, el coste de nuevo equipo auxiliar, el coste y el tiempo para probar y calificar al nuevo proveedor, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo ingenieril del proveedor, el rediseño del producto e, incluso, costes

psicológicos por terminar una relación (Porter, 1980). A medida que se incrementan los costes de cambio, más difícil será para un entrante obtener clientes.

Acceso a los canales de distribución. Los recién llegados al sector deben asegurarse la distribución de sus productos o servicios. Una capacidad limitada de los canales de distribución (por ejemplo, el espacio en los expositores de las tiendas), la aversión al riesgo y los costes fijos asociados de mantener existencias de un producto adicional hacen que el detallista sea reticente a aceptar nuevos productos. Como los canales ordinarios de distribución hacen negocio con las empresas establecidas, un nuevo entrante si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad y otros medios, los cuales reducen su beneficio. En suma, cuanto más limitados sean los canales de mayoristas o detallistas para un producto y cuanto más atados estén a las empresas establecidas, más difícil será el ingreso en la industria. Algunas veces este obstáculo supone una traba tan importante que es preciso que el aspirante a entrar cree sus propios canales de distribución.

Desventajas en costes independientes del tamaño. Algunos competidores actuales pueden poseer ventajas que son independientes del tamaño y de las economías de escala. Esto puede ocurrir por: a) derechos de propiedad industrial (patentes), b) acceso exclusivo (o preferente) a materias primas, c) localización favorable y d) subvenciones del gobierno, entre otros.

Política restrictiva del gobierno. Los organismos públicos pueden limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, regulando los mercados y otorgando licencias para entrar. A veces, el gobierno influye de modo indirecto, dificultando la entrada en ciertos sectores, al establecer requisitos legales relacionados con la seguridad o con normas medioambientales.

Represalias esperadas. El modo en que los aspirantes creen que van a reaccionar las empresas establecidas también puede influir su decisión de entrar o no en una industria determinada. Las expectativas relacionadas con la probable reacción de los titulares de la industria afecta a los entrantes. Es probable que un entrante se lo piense dos veces si en ocasiones anteriores las empresas del sector se han dedicado a hostigar a los que trataron de entrar y si se produce algunas de las siguientes circunstancias (Porter, 1980):

- Las empresas establecidas en el sector poseen recursos cuantiosos para entablar una batalla competitiva (por ejemplo, exceso de liquidez, capacidad de endeudamiento no utilizada, capacidad productiva ociosa o ayuda de clientes importantes).
- Algunas empresas se reconocen como ‘feroces competidores’. En el sector existe una historia de represalias agresivas por parte de las empresas establecidas en relación con los nuevos entrantes. La clave está en enviar una señal creíble de que cualquier entrada en el mercado va a ser respondida con una agresiva política de precios. Las empresas establecidas responden con contundencia a los recién llegados, incluso fijando precios predatorios.
- Las empresas establecidas están muy comprometidas con el sector y emplean activos específicos. A veces, el compromiso se adquiere mediante contratos con cláusulas que recogen la obligación de igualar los precios de la competencia. El vendedor conviene en que, si un competidor ofrece al comprador un producto comparable a un precio más bajo, igualará el precio o liberará al cliente.
- El crecimiento del sector es lento, lo cual influye en las posibilidades de absorber a nuevos competidores sin reducir las ventas de los actuales.

- Las empresas establecidas parecen dispuestas a bajar los precios porque se empeñan en conservar su cuota de mercado a toda costa o porque poseen costes fijos elevados o tienen inversiones irrecuperables.

La condición de ingreso a un sector industrial se puede resumir en un importante concepto hipotético llamado ‘precio límite de entrada’ (Bain, 1956): es el precio más alto que pueden fijar las empresas establecidas en un sector sin inducir la entrada de nuevos competidores. Si el nivel de precios existente es mayor que el precio límite de entrada, los que ingresan podrán pronosticar utilidades superiores al promedio en el momento de entrar. Como es natural, el precio límite depende de las expectativas futuras de los que ingresan y no solamente de las condiciones presentes (Porter, 1980).

Desde el punto de vista estratégico, hay otros tres aspectos destacables relacionados con la entrada de nuevos competidores (Porter, 1980). En primer lugar, el poder de esta fuerza cambia si las condiciones también cambian. Por ejemplo, la expiración de las patentes de Polaroid sobre fotografía instantánea eliminó la barrera legal a la entrada. En segundo lugar, algunas decisiones estratégicas pueden producir un gran impacto en las barreras a la entrada. Por ejemplo, si los competidores actuales se integran verticalmente cambian las barreras a la entrada. En tercer lugar, algunas empresas pueden poseer recursos o habilidades que les permitan salvar las barreras a la entrada asumiendo un coste menor que el que tendrían otros entrantes. Por ejemplo, Gillette asumió menos costes de ingreso para los encendedores desechables que otras empresas, al tener canales de distribución amplios y asentados.

3.2.2. Competidores de la industria (rivalidad entre competidores)

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una suelen provocar respuestas en el resto. La rivalidad consiste en que uno o más participantes en la industria sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición en el mercado a costa del resto de participantes. Para ello, utilizan diversas tácticas, tales como: reducir los precios, introducir nuevos productos, mejorar el servicios o invertir en publicidad (Porter, 1980). En las industrias donde la compra del producto es poco frecuente y el precio muy alto (motos o lavadoras), la rivalidad es más intensa. En contraste será más fácil para las empresas líderes tener un dominio en industrias de bienes de primera necesidad con precios bajos y compra frecuente. Esto se debe a que los consumidores de bienes de primera necesidad no invierten demasiado tiempo en decidir sobre su compra y encuentran conveniente seguir comprando las marcas conocidas. Los clientes de productos de compra poco frecuente (o única) están más interesados en buscar la mejor oferta cada vez que compran y es posible que no confíen ciegamente en la reputación de las empresas líderes (Shamsie, 2003).

La competencia en precios generalmente es muy desestabilizadora y tiende a disminuir la rentabilidad media del sector. Por otro lado, las guerras publicitarias aumentan la demanda global y pueden elevar el nivel de la diferenciación del producto para beneficio de todos los competidores (Porter, 2008). En general, la rivalidad competitiva será elevada y hará descender el potencial de beneficios de la industria en las siguientes situaciones.

Competidores muy numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia. Cuando el número de competidores es muy grande, las empresas tienden a actuar de manera más

individualizada, lo que deriva en una mayor competencia en el sector. Ello se debe a que, en tal situación, cada empresa considera que puede realizar movimientos sin ser observada, ya que es un ‘jugador’ de poca importancia. En consecuencia, toma la iniciativa, por ejemplo, de reducir el precio. Ahora bien, la evidencia sugiere que otras empresas por lo general son conscientes de las actividades que cada empresa lleva a cabo, y que suelen optar por responder a ellas.

En las industrias con pocas empresas de gran tamaño es más probable que los competidores reconozcan su mutua interdependencia y, de este modo, restrinjan su rivalidad. Los economistas utilizan habitualmente una medida de concentración llamada ‘Índice Herfindahl-Hirschman’ o IHH. Para obtener el índice, se eleva al cuadrado la cuota de mercado individual de cada empresa que participa en la industria (la cuota de mercado es el porcentaje de las ventas de la empresa sobre el total de ventas del mercado). Los resultados van desde 0 (competencia perfecta) hasta 10.000 (control monopolístico). Una industria con cuatro empresas y una cuota de mercado de 50%, 25%, 15% y 10%, tiene un IHH de $50^2 + 25^2 + 15^2 + 10^2 = 3.450$. En Estados Unidos, un mercado con un IHH por debajo de 1.500 se considera competitivo y por encima de 2.500 un oligopolio.

La naturaleza y la intensidad de la competencia en las industrias concentradas es muy difícil de pronosticar. La única certeza es que los movimientos competitivos de una empresa provocan represalias o contraataques de las demás empresas de la industria. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora, y a la industria en general, en mejor posición. Por otra parte, la presencia de un jugador dominante disminuye la rivalidad porque puede establecer precios en toda la industria y alinear conductas que se desvían demasiado de las normas de precios. No obstante, cuando el mercado está dominado por un pequeño número de empresas líderes (un oligopolio), la competencia en precios puede estar también limitada por una clara colusión entre ellas o, más normalmente, por el paralelismo en las políticas de precios. A medida que aumenta el número de empresas, la coordinación de precios se vuelve más difícil y la probabilidad de que una empresa inicie una rebaja de precios aumenta.

Lento crecimiento de la industria. En mercados estancados o en declive la rivalidad es alta, ya que el mantenimiento de la cuota de una empresa se produce a costa de otro u otros rivales. En promedio, en sectores en crecimiento las empresas obtienen beneficios más altos que las que están en sectores en crecimiento lento o en declive (Buzzell y Gale, 1987).

Costes fijos o de almacenamiento altos. Cuando los costes fijos representan una parte importante de los costes totales, las empresas enfrentan el reto de utilizar toda su capacidad productiva (eliminando la capacidad ociosa) para conseguir que estos costes se distribuyan entre un mayor volumen de producción. Igualmente, para reducir los inventarios, las empresas bajan los precios de sus productos y ofrecen descuentos y ofertas especiales, contribuyendo con estas prácticas a intensificar la rivalidad.

Cuando el producto es difícil o costoso de almacenar, las empresas están también sometidas a la tentación de reducir los precios para asegurar las ventas. Igualmente un producto perecedero crea una tentación irresistible a recortar precios para poder venderlo mientras conserva su valor.

Falta de diferenciación o bajos costes de cambio. Si un producto o servicio se percibe como genérico (*commodity*), la elección del comprador generalmente se basa en el precio, lo que acarrea presiones para incrementar la competencia en precios. Unos costes de cambio muy bajos produce el mismo efecto: los clientes eligen en función del precio.

Capacidad que aumenta a saltos. Cuando el logro de economías de escala a largo plazo requiere fuertes inversiones en capacidad, se puede desajustar el equilibrio de la industria aumentando la rivalidad, ya que la empresa aumenta su capacidad muy por encima del nivel de ventas actual. La capacidad ociosa impulsa a las empresas a fabricar en el nivel eficiente para poder reducir precios. El exceso de capacidad puede ser cíclico o parte de un problema estructural, como consecuencia de un exceso de inversión o del declive de la demanda.

Competidores heterogéneos. Las empresas muy semejantes alcanzan una solución simétrica. Así pues, la homogeneidad entre las empresas permite una conducta congruente sin una coordinación explícita, lo que restringe la rivalidad. La rivalidad es elevada si los competidores son distintos en estrategia, origen y personalidad: tienen ideas diferentes sobre cómo competir y continuamente tratan de llevarlas a la práctica.

Interpretación inadecuada de las señales. Las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de las demás por falta de familiaridad con los contrincantes. Por tanto, señales cooperativas de los competidores pueden ser interpretadas como agresivas en la lucha por la cuota de mercado.

Importantes intereses estratégicos. La rivalidad de una industria se vuelve más intensa si varias empresas tienen aspiraciones de alcanzar la posición de liderazgo, en especial si tienen objetivos que van más allá de la rentabilidad económica en una industria determinada. Por ejemplo, Samsung quiere ser líder del mercado de aparatos electrónicos de consumo, mercado que es muy importante para Sony y otras grandes empresas, lo que provoca una intensa rivalidad.

Barreras para salir elevadas. Las barreras de salida surgen cuando el equipamiento y las tecnologías principales de una empresa no son aplicables a otras actividades. Por tanto, son factores que mantienen a las empresas atadas a la industria aunque estén obteniendo rendimientos mediocres. Entre las barreras a la salida se encuentran las siguientes (Porter, 1980):

- Activos específicos. Activos que pierden su valor si se dedican a usos diferentes a los actuales.
- Costes fijos de salida. Costes en los que hay que incurrir al abandonar el sector; por ejemplo, unas elevadas indemnizaciones a los trabajadores.
- Interrelaciones estratégicas. El negocio comparte recursos con otros negocios de la empresa (economías de alcance).
- Barreras emocionales. Los directivos se consideran como solucionadores de problemas y no admiten la derrota. También puede existir un apego emocional a un negocio que, posiblemente, ha pertenecido a la empresa desde su creación y ha sido el que proporcionó la rentabilidad y el crecimiento a la misma.
- Restricciones gubernamentales y sociales. Las restricciones gubernamentales pueden evitar el cierre de un negocio subvencionando las pérdidas. Asimismo,

muchos empresarios muestran un sentimiento de lealtad hacia los trabajadores y pueden ser contrarios a tomar decisiones negativas para los mismos.

Cuando las barreras para salir son elevadas, la capacidad ociosa no abandona la industria, ya que permanecen las empresas ineficientes y nada competitivas. Ante su debilidad se ven obligadas a recurrir a tácticas desesperadas. Y esto puede significar una reducción persistente de la rentabilidad de la industria (Porter, 1980).

Los factores que determinan la intensidad de la competencia pueden cambiar con el transcurso del tiempo. Un ejemplo muy corriente es la evolución de la industria (Porter, 1980). Otro cambio común en la rivalidad se produce cuando una adquisición introduce una personalidad muy distinta en la industria. Las empresas gozan de cierta libertad para reducir la rivalidad mediante cambios estratégicos, tales como: diferenciar su producto, aumentar los costes de cambio o concentrarse en los segmentos de alto rendimiento.

LECTURA 6: RIVALIDAD COMPETITIVA EN LA DISTRIBUCIÓN

Los superdescuentos llegan al carrito de la compra. Carrefour estrenó ayer una nueva promoción, que bajo el lema *Los precios redondos*, incluye rebajas en artículos de primera necesidad de hasta un 72%. El folleto de ofertas, que estará vigente hasta el 24 de febrero, también contiene alimentos básicos con tarifas muy atractivas, como una garrafa de aceite refinado de girasol de cinco litros a 4 euros o una pieza refrigerada a 1,49 euros. Esta es la última respuesta de Carrefour, el líder de los hipermercados en España, con una cuota de 11,7% a la batalla por el cliente en la que se encuentra inmersa la gran distribución.

La nueva estrategia comercial de Mercadona, focalizada en bajar sus costes y trasladar el ahorro a los precios de venta al público, ha desembocado en una guerra abierta de precios en la gran distribución, con especial incidencia en la marca blanca, explica un experto del sector. Hasta la fecha, la batalla se limitaba a las promociones y ofertas, una lucha que por supuesto se mantiene. Hipercor también lanzó ayer un nuevo folleto con descuentos de hasta el 50% en la segunda unidad.

Sin embargo, el movimiento a la baja de Mercadona, que no entra en ese juego (nunca hace promociones porque su lema es siempre precios bajos) y que lidera la categoría de los supermercados con el 20,1% del mercado, obliga al resto a mover ficha. La fórmula de la cadena valenciana, que facturó 13.986 millones en 2007, pasa por el rediseño de su oferta comercial con la eliminación de productos con menor demanda, que en la práctica afectará a más de un 10% de su oferta. Aunque la cadena valenciana rechaza, por ahora, cuantificar el porcentaje medio de rebaja en su cesta de la compra, en la tienda sí es posible detectarlos ya en algunos productos. Desde finales de enero, el litro de aceite de girasol *Hacendado* ha reducido su coste más de un 3%, hasta 0,92 euros; mientras que el kilo de sal fina yodada, lo ha hecho en un 18%, hasta 0,22 euros.

A raíz de estos cambios en el sector se da por hecho que habrá nuevas bajadas de precio. Por ejemplo, el litro de aceite de girasol a 0,92 euros ya es posible encontrarlo en Lidl o en la marca *Nº 1* de Carrefour. En el caso de Día, filial de Carrefour, atendiendo a su estrategia comercial de ser siempre los más competitivos en precio, es más que probable que también baje (ahora cuesta 0,94 euros). Fuentes de Día matizan que la cadena no trata de reaccionar a la competencia, sino que su objetivo es seguir siendo líderes en precio y que siempre que sea posible reducirlos se hace.

También tendrá que mover ficha *Aliada*, la marca *low cost* de El Corte Inglés. En su caso, ya ha reducido el precio de la leche. En octubre, costaba 0,70 euros y ahora vale 0,65 euros.

Cada cadena de distribución juega en una categoría de precios, una posición que el consumidor conoce, por lo que, si un rival se reposiciona, la competencia no puede quedarse quieta.

Fuente: Elizalde, I.; Saborit, S. y Brines, J. (2009): "Mercadona y Carrefour se enzarzan en una agresiva guerra de precios", *Expansión*, 13 de febrero, pp. 3.

3.2.3. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son productos que, aunque provienen de fuera de una industria dada, llevan a cabo funciones idénticas o similares a las del producto de esa industria (sustituto funcional) pero de distinta manera. En cualquier caso, pueden usarse en su lugar. Así pues, mediante la sustitución un producto suplanta a otro en la ejecución de una o varias funciones para el cliente (Porter, 1985). Para ello se requiere buscar productos que cumplan la misma función, en vez de productos que presenten la misma forma (lectura 7). Un camión difiere de un tren, pero ambos realizan la misma función genérica: transporte de carga de un punto a otro.

LECTURA 7: UN PRODUCTO SUSTITUTIVO ESPECIAL

No hay mal que por bien no venga. En los últimos tres años, el precio del barril de petróleo se ha duplicado y ayer rompió la barrera psicológica de los 120 dólares. Con semejante subida, los agricultores de los países en vías de desarrollo no pueden pagar gasolina para los tractores.

Así que en el oeste de India, han decidido volver a utilizar los camellos, que no sólo no consumen gasoil, sino que duran bastante más que un tractor –un dromedario puede vivir 80 años– y se alimentan de lo que pillan en el desierto. El resultado ha sido una inflación del precio de los camellos. Un dromedario macho puede valer hoy 40.000 rupias (624 euros), es decir, entre cuatro y ocho veces su precio de 2005, según informaba el sábado el diario *Financial Times*.

El efecto combinado de la tacañería de la OPEP, de la falta de inversión de las empresas petroleras, de la especulación y del aumento de la demanda de crudo en EE.UU, China y, paradójicamente, India, se ha convertido en una bendición para los *raikas*, una comunidad de unas 10.000 personas, dedicadas históricamente a la cría de camellos.

Los *raikas* llevaban más de una década en una crisis total debido a la falta de demanda de camellos, lo que había llevado a la población de esos ungulados en India a caer en un 50%, hasta menos de medio millón de ejemplares.

Eso sí, para disgusto de los ecologistas, el aumento de la población de camellos en Rajastán puede conllevar más deforestación en la región.

Fuente: Pardo, P. (2008): “Los camellos se disparan por el crudo”, *El Mundo*, 6 de mayo, pp. 41.

En la forma más simple de sustitución, un producto reemplaza a otro para cumplir una función idéntica en la misma actividad de valor del cliente. Cuanto más genérica sea la función de un producto, mayor será la cantidad de posibles productos sustitutivos (Porter, 1985). Cuanto más complejas sean las necesidades que satisface el producto y más difícil sea distinguir las diferencias en prestaciones, menor será la predisposición del consumidor para la sustitución en función de las diferencias en precios (Grant, 2013). Por otra parte, un producto sustitutivo puede desempeñar una serie más amplia de funciones que el producto original. Por ejemplo, el procesador de textos, además de realizar las mismas funciones que la máquina de escribir, permite realizar otras muchas que la máquina no puede. Igualmente los productos o servicios pueden adoptar distintas formas y cumplir funciones diferentes pero aun así contribuir a un mismo objetivo. Consideremos el caso de los cines y restaurantes. Los restaurantes tienen muy pocas características físicas en común con los cines y cumplen una función diferente: proporcionan un placer gastronómico y de conversación. Es una experiencia muy diferente del entretenimiento visual que ofrece el cine. Sin embargo, a pesar de sus diferencias en cuanto a forma y función, la gente acude a un restaurante con el mismo objetivo que acude al cine: para disfrutar de una salida nocturna. En realidad, más que sustitutos, son alternativas entre las que elegir (Kim y Mauborgne, 2005).

Un producto sustituye a otro si ofrece a los clientes un incentivo para cambiar que supere el coste o la resistencia a hacerlo. La amenaza de la sustitución proviene de tres factores (Porter, 1985): a) el precio/valor de un producto sustitutivo en comparación con el

producto de la industria; b) el coste de cambio de adoptar el producto sustitutivo y c) la propensión del cliente a cambiar.

Aunque normalmente los productos sustitutivos representan productos diferentes, en muchas industrias hay por lo menos otras cuatro opciones que deben considerarse como productos sustitutivos en un sentido amplio (Porter, 1985). Primera, el cliente nada necesita comprar en absoluto para realizar la función. Segunda, el cliente aminora la frecuencia de uso del producto necesario para efectuar la función. Tercera, el cliente utiliza como sustitutos los productos usados, reciclados o reacondicionados. Cuarta, el cliente realiza la función internamente, y, por tanto, no necesita comprar ningún producto. Aun cuando una industria no se enfrenta a sustitutos directos, puede verse afectada por este fenómeno cuando existe la amenaza de una sustitución descendente, es decir, cuando el producto del cliente tiene sustitutos. La sustitución descendente puede reducir la demanda de la industria y modificar el comportamiento del cliente.

Los gastos efectuados por una empresa para promover o desalentar la sustitución también pueden beneficiar a los competidores. A fin de resolver este problema, la acción colectiva de la industria a través de las asociaciones industriales u otros grupos es un medio común de favorecer la promoción o de atacarlo. He aquí algunas actividades que pueden favorecer (o evitar) la sustitución (Porter, 1985):

- ✓ Publicidad de la imagen del producto. La publicidad de toda la industria puede incidir en la demanda global; por ejemplo, beba leche o consuma plátanos.
- ✓ Gastos colectivos en investigación y desarrollo tendentes a crear aplicaciones del producto o métodos que lo integren en las cadenas de valor de los usuarios. Se trata de encontrar nuevas aplicaciones que no se vean afectadas por el producto sustitutivo.
- ✓ Establecimiento y cumplimiento de las normas del producto para mitigar los temores de los clientes respecto a una mala calidad o a un rendimiento insatisfactorio.
- ✓ Obtención de las aplicaciones regulatorias necesarias para el producto, con el fin de reducir los costes del cambio y los riesgos percibidos.
- ✓ Acciones conjuntas tendentes a mejorar la calidad, la disponibilidad y el coste de los productos complementarios, mejorando así el valor y el precio relativos.

3.2.4. Cientes

El cliente es la persona o empresa que compra el producto. Los clientes han de estar dispuestos a pagar el precio de un producto que supere el coste de producirlo, pues de lo contrario la industria no sobrevivirá mucho tiempo. Los clientes (compradores) amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando en busca de mayores niveles de calidad y más servicios y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Los clientes son poderosos si cuentan con una influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precio (Porter, 2008). El poder de los clientes decide cuánto retendrán del valor creado para ellos, dejándoles rendimientos modestos a las empresas de la industria. Los clientes tienen un fuerte poder de negociación si se dan algunas de las siguientes situaciones (Porter, 1980).

Existen pocos clientes (están concentrados), o cada uno compra grandes volúmenes en comparación al tamaño de un solo vendedor. Si un alto porcentaje de las ventas de la

industria es adquirido por un único comprador, este tendrá un gran poder de negociación, ya que mayor será el coste de perderle.

El producto de la industria representa un porcentaje importante de la estructura de costes del cliente o de su presupuesto de compras. Los clientes adquieren grandes cantidades y exigen descuentos para abaratar el coste de sus compras. Cuando el producto que vende la industria constituye una parte pequeña de los costes de los clientes, estos suelen ser menos sensibles al precio.

Los productos de la industria están estandarizados o no diferenciados. En el caso de los productos genéricos, los clientes obligan a las empresas instaladas en la industria a enfrentarse las unas a las otras en una guerra de precios, ya que siempre existirán oferentes en el mercado.

Los clientes no incurren en costes adicionales al cambiar de vendedor. Los elevados costes de cambio atan al cliente a un vendedor particular. Unos costes de cambio bajos permiten al cliente cambiar de proveedor sin dificultad aparente.

El grupo de clientes obtiene beneficios bajos, carece de liquidez o está bajo presión para recortar sus costes de compra. Unos beneficios reducidos crean presión para intentar rebajar los costes de compra. Los vendedores pueden no tener otra alternativa que la de bajar el precio a los compradores si quieren concretar la venta. En el lado opuesto, los compradores que obtienen beneficios elevados son, generalmente, menos sensibles al precio.

Los clientes amenazan con integrarse hacia atrás. Si los compradores se encuentran parcialmente integrados o plantean una verdadera amenaza de integración hacia atrás, generalmente son capaces de asegurarse concesiones en la negociación.

El producto de la industria no juega un papel relevante en la calidad del producto del cliente. Cuando en la calidad de los productos del cliente no influye el producto de la industria, el comprador es más sensible al precio. Si el producto de la industria juega un papel importante en la calidad del producto del comprador, menor será su sensibilidad hacia el precio que le carguen.

El cliente tiene información completa. Los clientes con información fiable y completa acerca de la calidad y los costes de la industria tienen mayor poder de negociación. Internet está aumentando el poder de negociación de los clientes, al proporcionarles la información que necesitan sin apenas coste.

Todos los factores descritos con anterioridad cambian con el tiempo o como resultado de las decisiones estratégicas de una empresa. En consecuencia, el poder de los clientes puede aumentar o disminuir.

3.2.5. Proveedores

Los proveedores proporcionan los recursos necesarios para la producción, los cuales pueden adoptar la forma de personas (proporcionadas por escuelas, universidades y mercado laboral), materias primas y componentes (que proveen productores, mayoristas y distribuidores), información (que aportan investigadores y empresas de consultoría) y

capital financiero (que proporcionan los bancos y otras fuentes financieras). Estos proveedores son importantes para las empresas de la industria por razones que van más allá de los recursos que suministran: pueden elevar sus precios o proporcionar bienes y servicios de mala calidad (por ejemplo, los sindicatos pueden ir a la huelga o exigir salarios mayores, mientras que los productores de componentes pueden realizar suministros defectuosos). El colectivo de proveedores tiene un gran poder cuando se producen las circunstancias que a continuación se señalan (Porter, 1980):

Hay pocos proveedores disponibles. El grupo de proveedores está dominado por unas pocas empresas y se encuentra más concentrado que la industria a la que vende. Los proveedores que venden a sectores fragmentados (desorganizados) influyen sobre los precios, calidad y plazos de entrega.

No existen sustitutos para el producto que ofrece el proveedor. El conjunto de proveedores no se encuentra obligado a luchar contra productos sustitutivos para vender a las empresas del sector. Los sindicatos de pilotos ejercen una poderosa influencia sobre las compañías aéreas, ya que no existe una buena alternativa a un piloto bien cualificado para su labor.

Las empresas de la industria no son un cliente importante del proveedor. Cuando los proveedores venden a varias industrias, si una industria adquiere una fracción poco significativa de las ventas de los proveedores, tendrá poco poder de negociación, ya que su incidencia en los beneficios del proveedor es escasa.

El producto de los proveedores es crítico para el éxito de las empresas de la industria. Cuando tales suministros son importantes para el éxito del proceso productivo de las empresas de la industria o para la calidad de su producto, el poder de negociación de los proveedores es elevado.

Los productos de los proveedores están diferenciados entre sí. Las empresas farmacéuticas con fármacos patentados tienen gran influencia en los hospitales. La diferenciación o los costes de cambio a los que se enfrentan las empresas de la industria acortan sus opciones para llevar a los proveedores a enfrentarse los unos a los otros.

Por ejemplo, cambiar de proveedor es difícil si las empresas de la industria han invertido mucho en equipamiento especializado o en aprender a utilizar el equipamiento de un proveedor. O bien cuando las empresas han situado sus líneas de producción junto a las instalaciones de su proveedor. Cuando el coste de cambiar de proveedor es elevado, los participantes de una industria tienen dificultades para cotejar la calidad de los distintos proveedores.

Los proveedores amenazan con integrarse hacia delante en la industria. La credibilidad aumenta cuando los proveedores cuentan con recursos sustanciales y ofrecen a las empresas de la industria productos muy diferenciados.

Por lo general, pensamos en los proveedores como en otras empresas, pero debe reconocerse también que la mano de obra es un proveedor, que ejerce gran poder en muchas ramas de la industria (Porter, 1980). Las adiciones fundamentales con que se evalúa a los trabajadores 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. Es de dominio público que el elenco de actores de la exitosa serie *Friends* tuvo que esperar hasta el año 2000, a que expirara su contrato de siete años, para negociar un nuevo acuerdo que elevaría hasta las seis cifras la cantidad que cobraba cada uno de los seis protagonistas, cerca de 750.000 dólares por capítulo. Su decisión de aliarse les ayudó a presionar por lo que en su día se consideraba una cantidad desorbitada. Dijeron: “tienes que pagarnos a todos exactamente lo mismo, y es o todos o ninguno”, recordaba Garth Ancier, que estaba enormemente implicado en la negociación representando a la NBC (Elberse, 2013).

Los sindicatos son una fuerza importante del poder que agrupa al factor trabajo. Las empresas estadounidenses donde más del 60 por ciento de los empleados está sindicado, obtienen un rendimiento de la inversión menor que el de las que tienen trabajadores menos sindicados (Buzzell y Gale, 1987).

3.2.6. Algunas consideraciones sobre el sector

La estructura de una industria ejerce una fuerte influencia en la determinación de las reglas del juego competitivo, así como en las estrategias potencialmente disponibles para la empresa. Ahora bien, aunque el modelo resulta relevante para elegir dónde competir, es necesario tener en cuenta una serie de restricciones que limitan su potencial para ayudar a construir una ventaja competitiva.

Está demostrado que las diferencias de rentabilidad dentro de una industria son mayores que las diferencias de rentabilidad entre industrias. Los modelos de industria exageran la importancia de la estructura de la industria como un factor determinante del desempeño de la empresa y minimizan la importancia de las variaciones entre las propias empresas. La realidad nos muestra que existen empresas fuertes en industrias difíciles donde la rentabilidad promedio es baja, y empresas débiles en industrias donde la rentabilidad promedio es alta. Así pues, los directivos no siempre deben evitar industrias de bajos beneficios, ya que estas industrias pueden generar rendimientos elevados para los actores que apliquen estrategias sólidas (Dess *et al.*, 2010).

El modelo de las cinco fuerzas se relaciona más con las posibles limitaciones a la estrategia, que con las direcciones específicas que esta puede tomar. Asume implícitamente un juego de suma cero al determinar cómo puede una empresa mejorar su posición competitiva en la industria. Sin embargo, a menudo, muestra una perspectiva demasiado cortoplacista, ya que no tiene en cuenta los beneficios que se pueden obtener al desarrollar relaciones cooperativas (ganar-ganar) con proveedores y clientes. Por ejemplo, si una empresa explota su posición de poder frente a un proveedor, esta acción puede volverse en su contra en caso de que las posiciones de poder cambien (Kumar, 1996).

La investigación empírica revela que en algunas industrias las variables internacionales son más importantes que las nacionales para determinar la competitividad. La globalización conlleva que las fronteras de un país han dejado de limitar las estructuras de las industrias. De hecho, el ingreso en los mercados internacionales mejora las posibilidades de éxito para las nuevas empresas y también para las establecidas (Hitt *et al.*, 2007).

Internet está afectando la estructura de la industria (figura 8), influencia que también cambiará la manera en que las empresas formulan y aplican sus estrategias para lograr una ventaja competitiva sostenible y generar beneficios por encima del promedio.

	Beneficios para la industria	Desventajas para la industria
Competidores potenciales		Las menores barreras a la entrada aumentan la cantidad de nuevos participantes. Muchas de las capacidades basadas en internet pueden imitarse fácilmente.
Clientes	Disminuye el poder de los intermediarios en muchos canales de distribución.	Los costes de cambio disminuyen. La información disponible en línea da poder a los usuarios finales.
Proveedores	Los métodos de trámites en línea aumentan el poder de negociación que se ejerce sobre los proveedores.	Internet da a los proveedores acceso a más clientes y les facilita llegar a los usuarios finales. Las prácticas de trámites en línea desalientan a la competencia y disminuyen las características de diferenciación.
Sustitutivos	El aumento de la eficiencia general debido a internet expande las ventas de la industria.	Las capacidades de internet aumentan la posibilidad de las sustituciones.
Competidores de la industria		Como la localización pierde importancia, aumenta la cantidad de competidores. En línea es más difícil percibir las diferencias entre competidores. La rivalidad tiende a concentrarse en el precio y las características de diferenciación pierden importancia.

Figura 8: De qué manera internet y las tecnologías digitales influyen en la industria (Dess et al., 2010)

Hipercompetencia. El modelo de las cinco fuerzas de Porter se basa en la premisa de que la industria determina el comportamiento competitivo, que a su vez condiciona la rentabilidad del sector. Ahora bien, Joseph Schumpeter entendía la competencia, como un vendaval constante de ‘destrucción creativa’, en el que las empresas establecidas son desafiadas, y a menudo desplazadas, por pioneros que introducen productos innovadores. Esta concepción de Schumpeter (y de la escuela austriaca de economía) plantea la duda de si el comportamiento competitivo debe ser visto como resultado o como determinante de la estructura de la industria. La cuestión clave es la velocidad del cambio estructural en la industria, si es rápida un modelo como el de las cinco fuerzas no ofrecerá una base estable para predecir la competencia y la rentabilidad.

En la mayoría de las industrias, el proceso de destrucción creativa de Schumpeter está muy atenuado. En industrias consolidadas, la entrada de nuevos competidores es tan lenta que la erosión de los beneficios de las empresas establecidas se produce sólo gradualmente; mientras los cambios en el grado de concentración sectorial sean lentos, los beneficios tienden a mantenerse a largo plazo.

D’Aveni (1994) considera que la principal limitación del modelo de Porter es que es estático; es decir, proporciona un reflejo exacto de la competencia en un momento dado.

D'Aveni considera que ninguna ventaja puede sostenerse durante mucho tiempo. Por tanto, defiende que en la actualidad la característica general de las industrias es la hipercompetencia: movimientos competitivos intensos y veloces, en los que los competidores deben rápidamente construir nuevas ventajas y erosionar las de sus rivales. Si una industria es hipercompetitiva, su estructura tiende a ser menos estable que en el pasado, una rentabilidad más alta tenderá a ser transitoria y la única solución para conseguir un resultado superior al promedio es la recreación y renovación continuas de la ventaja competitiva. Estamos viviendo una era de ventajas competitivas temporales. A pesar de la observación cotidiana de que los mercados son cada vez más volátiles, la evidencia sistemática de esta tendencia es ambigua.

Océano azul. El universo de los negocios consta de dos tipos de espacios distintos, denominados por Kim y Mauborgne (2005) océanos rojos y azules (figura 9). Los océanos rojos representan todos los sectores que existen en la actualidad; el espacio de mercado conocido. Entre los océanos rojos, las fronteras del sector están definidas y aceptadas, y las reglas competitivas del juego se comprenden bien. Las empresas intentan superar a sus rivales para apoderarse de una mayor porción de demanda existente. A medida que el espacio se torna más y más congestionado, las oportunidades de utilidad y crecimiento se reducen. Los productos se transforman en genéricos, y la creciente competencia hace que el agua se torne sanguinolenta.

ESTRATEGIA DE OCÉANO ROJO	ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL
Competir en el espacio de mercado existente	Crear un espacio de mercado no disputado
Derrotar a la competencia	Hacer la competencia irrelevante
Explotar la demanda existente	Crear y capturar demanda nueva
Escoger entre la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste.

Figura 9: La estrategia de océano rojo comparada con la estrategia de océano azul (Kim y Mauborgne, 2005)

Los océanos azules identifican a todos los sectores que no existen hoy, el espacio desconocido de mercado no contaminado por la competencia. En los océanos azules la demanda se crea y no se disputa. Hay abundancia de oportunidades para el crecimiento rentable y además rápido. Hay dos maneras de crear océanos azules. En unos pocos casos, hay empresas que pueden dar lugar a industrias completamente nuevas, como lo hizo eBay con el sector de compras y ventas en Internet. Pero en la mayoría de los casos, un océano azul se crea dentro de un océano rojo cuando una empresa modifica las fronteras de un sector existente, como lo hizo el Cirque du Soleil. Al romper la frontera que tradicionalmente separaba el circo del teatro, generó un océano azul nuevo y rentable dentro del océano rojo del sector circense.

La estrategia de océano rojo está fuertemente influida por sus raíces en la estrategia militar. Se trata de confrontar a un oponente y ahuyentarlo de un campo de batalla determinado. La estrategia de océano azul, en contraste, se refiere a hacer negocios donde no hay competencia. Persigue crear territorio nuevo, no de dividir tierras existentes. Por lo tanto, enfocarse en el océano rojo significa aceptar los factores restrictivos de la guerra: territorio limitado y la necesidad de derrotar a un enemigo para tener éxito. En el mundo de la ventaja competitiva, las empresas suelen ser impulsadas a

superar el desempeño de sus rivales y a capturar posiciones mayores del espacio de mercado existente.

Hemos encontrado que los creadores de océanos azules, en fuerte contraste con las empresas que siguen las reglas tradicionales, nunca usan a la competencia como referencia. En vez de eso, la hacen irrelevante al dar una gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la empresa, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado.

La empresa y el sector son las unidades equivocadas de análisis. Las unidades tradicionales del análisis estratégico, empresa y sector tienen poco poder explicativo cuando se trata de analizar cómo y por qué se crean los océanos azules. No existe la empresa sistemáticamente excelente; la misma empresa puede ser brillante en un momento y equivocarse en otro. Toda empresa asciende y cae en el tiempo. De igual forma, no hay sector eternamente excelente; su atractivo relativo es impulsado en gran medida por la creación de océanos azules desde su interior.

La unidad de análisis más apropiada para explicar la creación de océanos azules es el movimiento estratégico: hace referencia al conjunto de acciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante conducente a la creación de un mercado.

Un movimiento estratégico de océano azul puede crear un valor de marca que perdura durante décadas. El Modelo T salió de la línea de montaje de Henry Ford en 1908, pero la marca de la empresa todavía se beneficia de ese movimiento de océano azul.

Los grandes presupuestos de I+D no son la clave para crear nuevos espacios. Los océanos azules no tienen que ver con innovación tecnológica. La tecnología de punta a veces está involucrada en la creación de océanos azules, pero no es un rasgo que los defina. La clave es realizar los movimientos apropiados. Es más, las empresas que comprenden lo que impulsa un buen movimiento estratégico estarán en buena posición para crear múltiples océanos azules a lo largo del tiempo. La creación de océanos azules, en otras palabras, es producto de la estrategia y como tal es en gran medida producto de la acción de los gerentes. Los incumbentes muchas veces crean océanos azules y normalmente dentro de sus negocios centrales. Esto sugiere que los incumbentes no están en desventaja al crear nuevos espacios de mercado. Esto desafía la visión de que los nuevos mercados están en aguas distantes. Los océanos azules están cerca suyo en cada sector.

Tal vez la característica más importante de la estrategia de océano azul es que rechaza el principio fundamental de la estrategia convencional: que existe un compromiso entre valor y coste. Según esta tesis, las empresas pueden crear mayor valor para los clientes a mayor coste, o bien, crear un valor razonable a un coste más bajo. En otras palabras, la estrategia es esencialmente una elección entre diferenciación y bajo coste. Pero cuando se trata de crear océanos azules, la evidencia indica que las empresas exitosas persiguen la diferenciación y el bajo coste en forma simultánea.

3.3. Red de valor (Complementadores)

El modelo de Porter puede generalizarse sustancialmente, introduciendo nuevos tipos de participantes en el análisis. El intento de mayor éxito es el marco de referencia de la red de valor, ideada por Brandenburger y Nalebuff (1996). La red de valor es un esquema que pretende representar a todos los participantes en el juego competitivo y las relaciones de dependencia que existen entre ellos. Las relaciones se desarrollan en dos dimensiones: horizontal y vertical (figura 10).

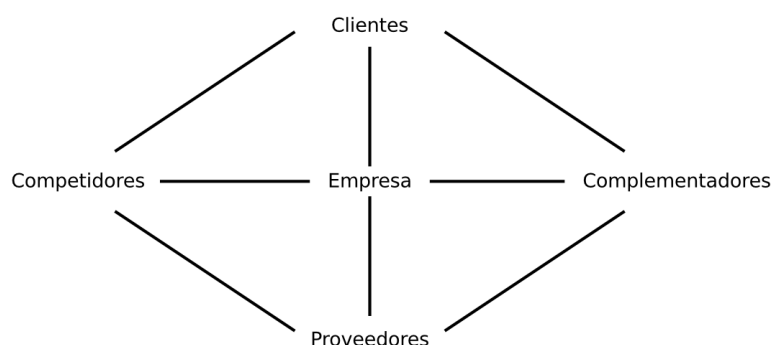


Figura 10: Red de valor (Brandenburger y Nalebuff, 1996)

En la dimensión vertical están los clientes de la empresa y los proveedores. Los recursos, como la mano de obra y las materias primas, fluyen de los proveedores a la empresa y los bienes y servicios fluyen de la empresa a los clientes. Los flujos financieros circulan en la dirección inversa: de los clientes a la empresa y de la empresa a sus proveedores.

En la dimensión horizontal están los agentes económicos con los que se relaciona la empresa sin realizar transacciones: los competidores y los complementadores. Los competidores son principalmente empresas alternativas a las que los clientes pueden adquirir productos o a las que los proveedores pueden vender sus recursos. Aunque la palabra competidor centra la atención en la competencia, también debe incluir las oportunidades de cooperación.

Los complementadores son empresas que venden productos que agregan valor (complementan) a los productos de las empresas en la industria, debido a que se usan juntos, por lo que en conjunto los productos satisfacen mejor las necesidades de los clientes. Así pues, mientras que los productos sustitutivos reducen el valor de un producto, los complementarios lo incrementan. Es decir, los complementadores añaden valor a los productos de la industria a través de alguna acción conjunta. A mediados de la década de los setenta, Robert Taylor, consejero delegado de Minnetonka, tuvo la idea del jabón *Softsoap*, un jabón líquido que se dispensaría con una bomba. El problema era que ningún elemento del producto podía patentarse, por lo que sería difícil retener su valor cuando las grandes empresas del sector imitaran el producto. Sin embargo, Taylor se dio cuenta de que lo más difícil de producir era la pequeña bomba de plástico, para la que únicamente había dos fabricantes. Por ello, bloqueó la producción anual de los dos proveedores, haciéndoles un pedido de cien millones de bombas (este pedido tenía un valor de doce millones de dólares, más que el valor patrimonial de Minnetonka). Al final, las principales empresas del sector acabaron penetrando en el mercado, pero el bloqueo del suministro de bombas dio a Taylor una ventaja de entre 12 y 18 meses. Durante ese período, la empresa acumuló fidelidad a su marca, fidelidad que aporta valor añadido (Brandenburger y Nalebuff, 1996). Cuando los productos son

complementarios cercanos, individualmente tienen poco o ningún valor, ya que los consumidores valoran el sistema en su conjunto.

El reflejo de los competidores (incluyen nuevos participantes y sustitutivos, así como rivales actuales) son los complementadores. Del lado de la demanda incrementan la disposición de los compradores a pagar para adquirir los productos. Por ejemplo, las empresas de programas y de aparatos informáticos son complementadores clásicos. Los aparatos más rápidos, como los procesadores de 64-bits, incrementan la disposición de los usuarios a pagar para adquirir unos programas más potentes. Programas que mejoran la disposición de los usuarios a pagar para adquirir aparatos más rápidos. Del lado de la oferta disminuyen el precio que las empresas exigen por sus productos (Ghemawat, 1999). American Airlines y United Air Lines, aunque son competidores con relación a los pasajeros, son complementadores a la hora de modernizar sus flotas. Eso se debe a que Boeing puede recuperar el coste del diseño de un nuevo avión únicamente si hay un número suficiente de líneas aéreas que lo compren. Como cada línea aérea subvenciona en la práctica las adquisiciones de aviones de las otras: las dos son complementadores en este caso (Brandenburger y Nalebuff, 1996).

Para saber por qué es importante incluir los complementadores en el análisis, puede tomarse el ejemplo de la industria farmacéutica. Los médicos influyen mucho en el éxito de los medicamentos al recetarlos a sus clientes, pero no pueden considerarse compradores, ya que no existen flujos financieros directos de ellos hacia las farmacias. Así que, más bien, se consideran como complementadores que incrementan la disposición de los compradores a adquirir ciertos productos (Ghemawat, 1999).

Cuando dos productos se complementan mutuamente, el beneficio será mayor para el productor que tenga la posición más sólida en el mercado y reduzca el valor aportado por el otro. La clave radica en conseguir una situación de monopolio, diferenciarse y restringir la oferta del producto propio, mientras se fomenta la competencia, la estandarización y el exceso de capacidad en la producción del producto complementario (Grant, 2013). El sentido común sugiere una serie de reglas generales para determinar el poder de los complementadores, algunas de las cuales están basadas en consideraciones sobre la intensidad competitiva (Ghemawat, 1999):

- Concentración relativa. Es más probable que los complementadores tengan poder cuando están concentrados en relación con los competidores de la industria, y es menos probable que lo tengan cuando están relativamente fragmentados.
- Costes cambiantes del comprador/proveedor. Cuando los costes para los compradores o proveedores por cambiar de complementadores son mayores que sus costes por cambiar de competidores, aumenta el poder de los complementadores. Por ejemplo, el coste de cambiar el *software* de su ordenador es probable que sea significativamente más alto que el coste de cambiar su servidor de Internet.
- Costes cambiantes del complementador/proveedor. Si los complementadores desempeñan un papel significativo en tirar de la demanda (por ejemplo, con la diferenciación) o la fuente (por ejemplo, a través de los volúmenes ordenados), su poder es probable que aumente. La campaña de Intel “Intel inside” es un ejemplo de una tentativa de un complementador de ir independientemente para salir adelante en su lado de la demanda.
- Amenazas de integración asimétrica. Es probable que los complementadores tengan más poder cuando amenazan con invadir el terreno de los competidores, que cuando los competidores amenazan con invadir el terreno de los complementadores. Así, la

integración hacia delante de Intel en los chips e incluso en las placas base entra en la más directa competencia con los fabricantes de ordenadores personales, quienes no parecen tener ninguna opción de compensar esta estrategia.

- Tasa de crecimiento del pastel. Es probable que la competencia con los complementadores sea menos intensa cuando el tamaño del pastel disponible para dividirse entre los competidores y los complementadores crezca rápidamente.

Los complementadores añaden una dimensión cooperativa al enfoque de las fuerzas competitivas. Ahora bien, tanto las relaciones cooperativas como las competitivas deben considerarse para todos los participantes, independientemente de la fuerza competitiva a la que pertenecen.