

TEMA 3. ENTORNO EXTERNO

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

1. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

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)

4. CONTEXTO DIRECTO DE LA COMPETENCIA

- 4.1. Competidores y mercado
 - 4.1.1. Grupos estratégicos
 - 4.1.2. Segmentos del mercado
 - 4.1.3. Factores clave del éxito
- 4.2. Análisis del competidor
 - 4.2.1. Inteligencia competitiva
 - 4.2.2. *Benchmarking*

5. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

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 compite. 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.	Incetidumbre 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	Incetidumbre 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 incetidumbre 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

Las fuerzas o dimensiones del entorno que afectan a la generalidad de las empresas en una economía se clasifican en seis grandes categorías (Johnson *et al.*, 2005): políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (o medioambientales) y legales (marco PESTEL). La valoración de estas fuerzas es el punto de partida del análisis estratégico de la empresa.

Fuerzas políticas. Estos factores de tipo gubernamental (administrativo y regulador) condicionan y afectan a las organizaciones, dependiendo del grado de intervención del gobierno en los mercados. No es lo mismo un gobierno intervencionista (alta regulación del Estado) que otro que aplique políticas liberales (predominan las iniciativas privadas). Los factores políticos incluyen los incentivos económicos, las restricciones comerciales, las leyes de defensa de la competencia, la privatización de empresas públicas, la desregulación de la industria, la flexibilización del mercado laboral, las políticas educativas, las leyes sobre capacitación y reglamentos para el comercio, entre otros (figura 2).

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 la actualidad, aunque todas las organizaciones se enfrentan a alguna forma de regulación, se tiende en todos los países a la desregulación (derogación de las leyes y normativas que restringen la entrada en algunas actividades) y a la privatización de empresas. Las regulaciones gubernamentales reducen las elecciones individuales, por lo que se considera que su eliminación favorece la entrada de nuevas empresas (aumentando la competencia) y permite una mayor eficiencia en la asignación de recursos. 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.

Fuerzas económicas. Los factores económicos quedan reflejados a través de diversos indicadores, tales como: la inflación, las tasas de interés, la evolución de la balanza de pagos o el crecimiento económico, entre otros. Estos factores condicionan el intercambio de bienes y servicios y pueden ser diferentes según el tipo de sistema económico en el que esté inmersa la empresa.

En la actualidad domina la tendencia hacia la *economía de mercado* (también denominado capitalismo o sistema de libre mercado) que defendió Adam Smith (1723–1790) en su libro *La Riqueza de las Naciones* (publicado en 1776), y que se refleja en su metáfora de la «mano invisible» del mercado (el precio se fija con las leyes de la oferta y la demanda). 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. 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 proveer servicios públicos (por ejemplo, bomberos o 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. 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.

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 el extremo opuesto del capitalismo está la *economía planificada*, que se caracteriza por: a) el Estado es dueño de casi todos los recursos (especialmente de los medios de producción), b) los planificadores del gobierno central toman las decisiones económicas y c) la búsqueda del interés colectivo. 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 planificación 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.

Fuerzas sociales. Las fuerzas sociales influyen en los valores, las creencias y los estilos de vida de la sociedad. Un factor importante que representa la integración de la organización en el entorno es 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 son miembros de una 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.

La demografía es otro factor que se convierte en la raíz de muchos cambios sociales. Trata del tamaño, la estructura de los grupos de edad, la evolución, la distribución de ingresos y otras características de la población humana. 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. Así, el crecimiento negativo de la población contribuye a disminuir el mercado real de muchos productos, como, por ejemplo, los pañales y los alimentos infantiles. El aumento de la vida media afecta positivamente al sector farmacéutico y a la demanda de productos adaptados para la tercera edad, pero disminuye la fuerza de trabajo (aumentando el coste de la mano de obra). El cambio de la composición étnica derivado de las inmigraciones crea nuevos segmentos de demanda, así como nuevas oportunidades de negocio.

Otros factores que también deben ser considerados son el nivel educativo o las diversas creencias religiosas. Las empresas que conocen las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo y cómo se distribuye el ingreso dentro y entre las poblaciones conocen el poder de compra que tienen los distintos grupos sociales, lo que les permite realizar una buena segmentación del mercado.

Por otra parte, la empresa tiene obligaciones con la sociedad más allá de la producción de bienes y la obtención de beneficios. Las empresas son más que instituciones económicas: tienen la responsabilidad de ayudar a resolver algunos problemas sociales, muchos de los cuales han contribuido a crear. Por tanto, los gerentes están obligados a tomar decisiones y emprender acciones para que la empresa contribuya al bienestar de la sociedad y, al mismo tiempo, al suyo propio. En suma, las empresas deben asumir su Responsabilidad Social Corporativa.

Fuerzas tecnológicas. Las fuerzas tecnológicas establecen el marco científico y tecnológico en el que actúan las empresas. 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 (Fernández, 2019). Los cambios tecnológicos afectan a los costes y la calidad de los productos, y también generan nuevas innovaciones de productos y procesos. No afectan por igual a todos los sectores de la economía; por ejemplo, las industrias de las telecomunicaciones, aeronáutica, biotecnología o farmacéutica son mucho más volátiles que las industrias textil, forestal y metalúrgica. Y, además, a medida que evoluciona la tecnología, se crean nuevas industrias, se dinamizan otras y desaparecen algunas. 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. Para la generación de estos cambios tecnológicos es necesario realizar actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

En los últimos siglos, los adelantos tecnológicos han dejado una fuerte huella (Schwab, 2016). La primera revolución industrial abarcó desde aproximadamente mediados del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX. Desencadenada por la construcción del ferrocarril y la invención de la máquina de vapor, marcó el comienzo de la producción mecánica. La segunda revolución industrial, entre finales del siglo XIX y principios del XX, fomentada por el advenimiento de la energía eléctrica y la cadena de montaje, hizo posible la producción en masa. La tercera revolución industrial se inició en la década de 1960. Generalmente se la conoce como la revolución digital o del ordenador, porque fue catalizada por el desarrollo de los semiconductores, la computación mediante servidores tipo *mainframe* (en los años sesenta), la informática personal (décadas de 1970 y 1980) e Internet (década de 1990) (lectura 2). La cuarta revolución industrial (o industria 4.0) comenzó a principios de este siglo y está impulsada por la transformación digital. Se caracteriza por un Internet más ubicuo y móvil, por sensores más pequeños y potentes que son cada vez más baratos, y por la inteligencia artificial y el aprendizaje de la máquina. Las tecnologías digitales que en su núcleo poseen *hardware* para computación, *software* y redes no son nuevas, pero, a diferencia de la tercera revolución industrial, son cada vez más sofisticadas e integradas a través del Internet de las Cosas¹, y están, de resultas de ello, transformando las sociedades y la economía mundial. En esta era de transformación digital muchas empresas proveen «bienes de información» con costes de almacenamiento, transporte y replicación que son prácticamente nulos, lo que significa que no sufren una reducción de sus rendimientos a escala, lo que permite

¹ El Internet de las Cosas (IoT) es una red de cosas identificables de manera inequívoca que se comunican mediante interconectividad basada en Protocolos de Internet (IP) sin interacción humana. En su forma más simple, se puede describir como una conexión entre las cosas (productos, servicios, lugares, etc.) y la gente, que resulta posible mediante Internet. IoT nació entre 2008 y 2009 y representa el momento en el que se conectaron a Internet más cosas y objetos que personas; según estimaciones el número de dispositivos conectados por persona era de 6,25 en 2010. Cisco Internet Business Solutions Group prevé que habrá 50 mil millones de dispositivos conectados para 2020.

personalizar los productos. La cuarta revolución industrial también favorece el consumo colaborativo (o economía bajo demanda), que se basa en el intercambio particular de bienes y servicios que permanecían sin utilizar o con poco uso a cambio de una compensación pactada entre ambas partes. Al mismo tiempo prima la reducción, la reutilización y el reciclaje de los productos (lo que se conoce como economía circular).

LECTURA 2: 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 mejoran 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 solo del 25% 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.

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

En la actualidad cada vez es mayor la implantación de robots en las empresas, aumentan las posibilidades para el teletrabajo que permite que los empleados vivan en cualquier parte, y las organizaciones se convierten en centros de comunicaciones integrados que facilitan la toma de decisiones y la transmisión de información. Se destruyen puestos de trabajo obsoletos al tiempo que se crean nuevas profesiones.

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.

Fuerzas ecológicas o medioambientales. Las empresas solían contemplar las cuestiones ambientales como una causa perdida: las mejoras en el ambiente repercuten negativamente en la cuenta de resultados. No obstante, en la época actual, las empresas se han teñido de «verde» para satisfacer la demanda de los clientes, reaccionar a las acciones ambientalistas de un competidor, cumplir las demandas sociales y lograr una ventaja competitiva. En este sentido, se dice que las empresas persiguen un «desarrollo sostenible», para indicar la mejora de la calidad de la vida humana mientras se vive dentro de los límites de capacidad de los ecosistemas. La primera definición

internacionalmente conocida de desarrollo sostenible se encuentra en el documento *Our Common Future* conocido como Informe Brundtland² de 1987: satisfacer las necesidades de la generación actual sin poner en peligro la capacidad que las generaciones futuras tengan de satisfacer sus necesidades. Su justificación proviene tanto de tener unos recursos naturales limitados, susceptibles de agotarse, como por el hecho de que una creciente actividad empresarial, sin más criterio que el económico, produce, como ya se ha constatado, problemas medioambientales graves, a escala local y planetaria, que pueden en el futuro tornarse irreversibles.

Fuerzas legales. Las leyes son reglas de conducta que una autoridad soberana, como un Estado, impone a sus ciudadanos, y que los jueces hacen cumplir. Incluyen las leyes fiscales, laborales, sanitarias, de igualdad, de propiedad industrial y de defensa de la competencia, entre otras.

Ahora bien, las empresas no solo deben cumplir la ley, deben tener un comportamiento ético. Algunos consideran que se comportan de forma ética si no violan la ley. Sin embargo, la ética, a menudo, rebasa la ley. Así, la ley, a diferencia de la ética, no tiene nada que decir acerca de la «excelencia» en el comportamiento moral. La ética se ocupa no solo de la mala conducta o del comportamiento falto de ética, sino también de la conducta sobresaliente, normalmente digna de encomio, respaldada por los ideales sociales y ejemplificada en la buena práctica, pero que la ley no exige. Esta concepción de la ética destaca la importancia de los ideales, las aspiraciones, la buena voluntad y la compasión humana, al definir la calidad de nuestra vida. Es decir, resulta muy pobre depender excesivamente de la ley como guía de la conducta recta, ya que no existe sanción legal por no esforzarse en ser lo mejor posible o por no hacer una contribución positiva a la sociedad. En vez de ello, la ley se ocupa de definir y hacer respetar los derechos y deberes básicos de los miembros de la comunidad social y de prevenir y castigar las formas graves de conducta prohibida. Así pues, cuando la ley invade el terreno de la ética, nos priva de imaginación moral, de oportunidades para actuar de manera ejemplar y de encomiar e inspirarnos en el liderazgo moral de otras personas. Por otra parte, puesto que la ley se aplica uniformemente a todos sin excepción, debe basarse en principios que todos puedan cumplir dentro de lo razonable, sin distinciones de ningún tipo. Dichas normas no pueden exigir más que mediocridad, nunca la excelencia (virtud) en el comportamiento (Paine, 2001).

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.

² Informe elaborado por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (*World Commission on Environment and Development*, WCED) de Naciones Unidas creada por la Asamblea General de la ONU en 1983. Dicha definición se asume en el Principio 3º de la Declaración de Río de 1992. Disponible en <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>

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/Rendimientos 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> <i>Amenazas de ingreso</i>	Muchos. Tamaño igual. Producto básico. Gran amenaza. Pocas barreras a la entrada.	Pocos. Tamaño desigual. Productos diferenciados. 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.

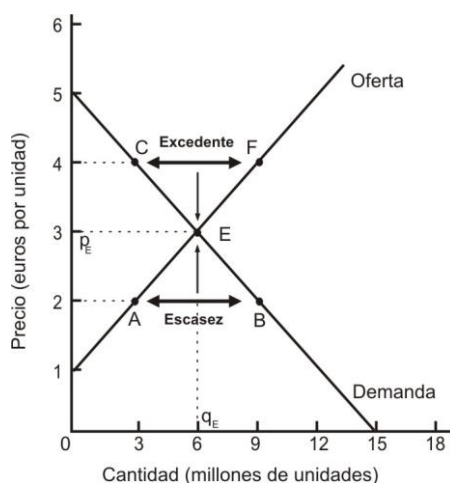


Figura 5: Curvas de oferta y demanda

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).

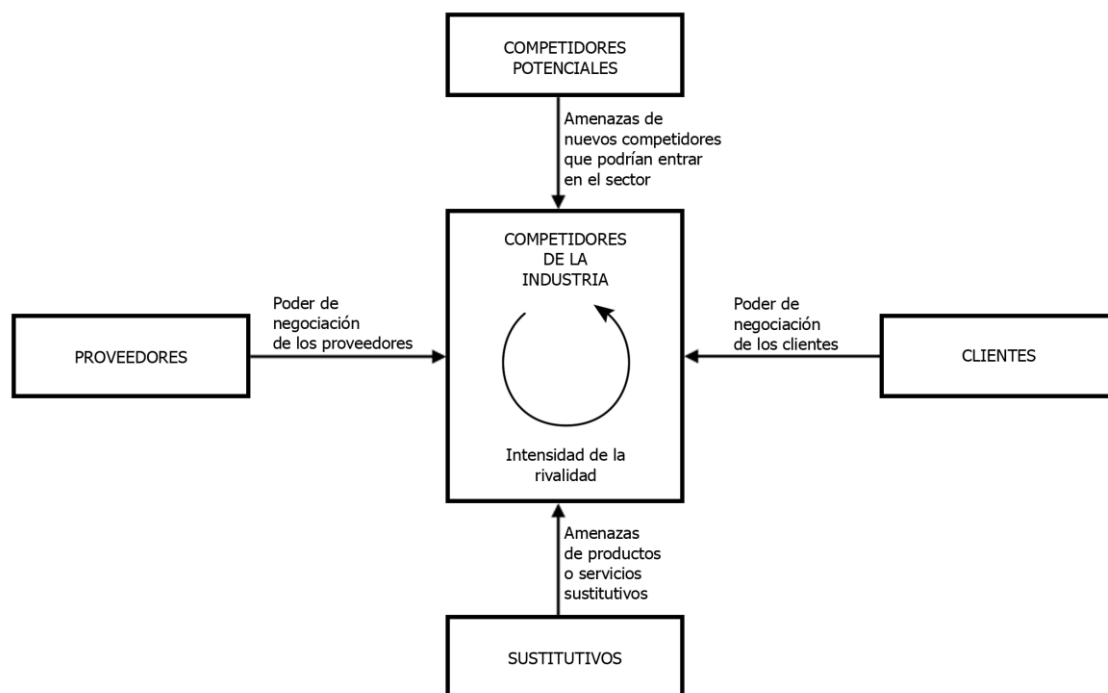


Figura 7: Las cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de una industria (Porter, 1980)

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 entrada³ 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).

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

³ 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.

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 monopólico). 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 incurrir 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	Los costes de cambio disminuyen.

	intermediarios en muchos canales de distribución.	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).

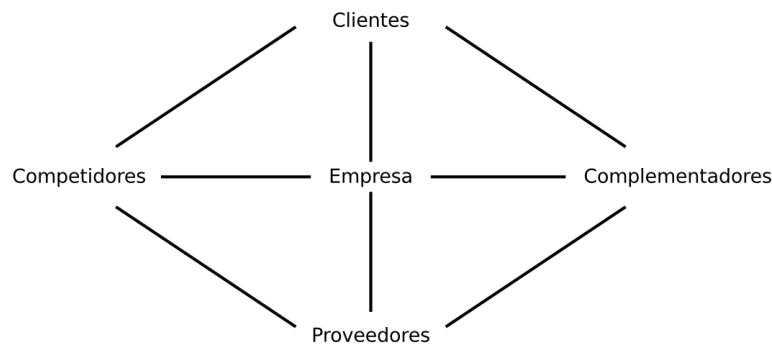


Figura 10: Red de valor (Brandenburger y Nalebuff, 1996)

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.

4. CONTEXTO DIRECTO DE LA COMPETENCIA

En este apartado analizaremos los grupos estratégicos y los competidores directos de la empresa, así como el segmento de mercado que atiende.

4.1. Competidores y mercado

Las empresas hacen un análisis de la competencia con el fin de recabar e interpretar información acerca de ella. El análisis del entorno general está enfocado al futuro, el de la industria se centra en los factores y las condiciones que influyen en la rentabilidad de una empresa y el de la competencia busca prever la dinámica de las acciones, las respuestas y las intenciones del competidor directo.

4.1.1. Grupos estratégicos

Un grupo estratégico es un conjunto de empresas que siguen una estrategia similar a lo largo de las dimensiones competitivas relevantes. Por tanto, las empresas del grupo enfrentan amenazas y oportunidades similares y diferentes de las oportunidades y amenazas que enfrentan otros grupos de empresas de la misma industria (Caves y Porter, 1977). Así pues, las empresas que forman parte de un grupo estratégico ocupan posiciones similares en el mercado, ofrecen bienes similares a clientes similares y también podrían tomar decisiones similares sobre la tecnología de producción y otras variables empresariales. En este sentido, la pertenencia a un grupo estratégico particular define las características esenciales de la estrategia (Hitt *et al.*, 2007). El grupo es un terreno intermedio entre la industria y la empresa. La rivalidad dentro de un grupo estratégico es más intensa que la competencia entre grupos estratégicos, porque las empresas integrantes del mismo grupo satisfacen el mismo segmento del mercado con similares estrategias y recursos. Una industria podrá tener un solo grupo si todas las empresas siguen esencialmente la misma orientación estratégica. En el otro extremo, cada empresa podría constituir un grupo estratégico diferente. Los grupos estratégicos no equivalen a los segmentos del mercado ni a las estrategias de segmentación (enfoque), sino que se definen a partir de una concepción más amplia del enfoque estratégico. Entre las causas que explican la existencia de grupos pueden destacarse las siguientes (Porter, 1980):

- Las inversiones realizadas durante el primer período en una industria crean una serie de activos estratégicos para las empresas que condicionan sus decisiones posteriores.
- La adversidad puede conducir a inversiones estratégicas que acentúan las diferencias entre los participantes en la industria.
- El sistema de creencias acerca de una empresa, compartidas por sus miembros, la distingue de otras empresas.

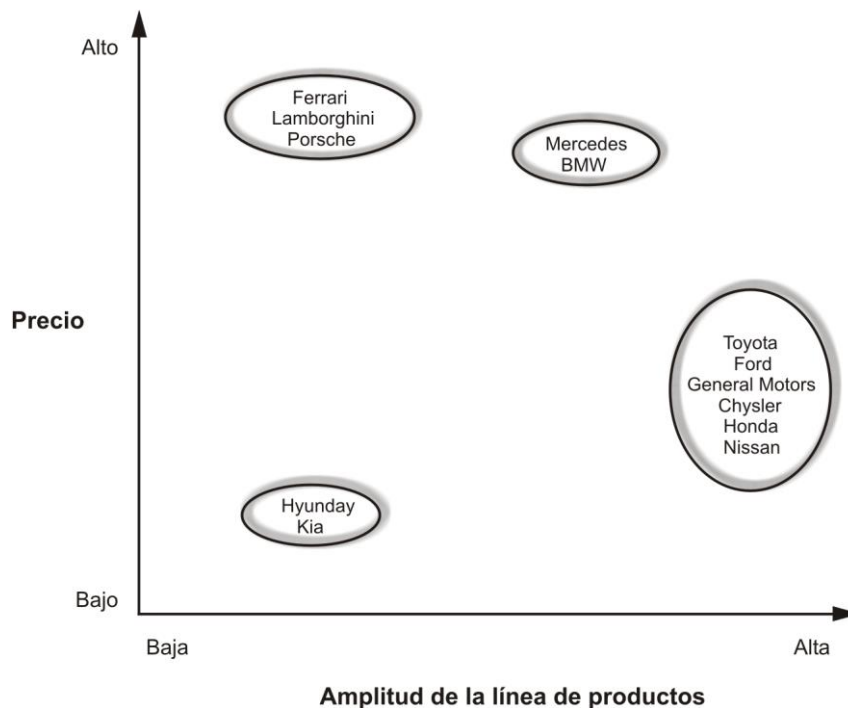


Figura 11: Mapa de grupos estratégicos en la industria del automóvil (Dess y Lumpkin, 2003)

Al clasificar a la industria en grupos estratégicos para observar su comportamiento en el transcurso del tiempo, hay que elegir con sumo cuidado las dimensiones que se van a utilizar para representar gráficamente la situación de estas empresas (figura 11). Un procedimiento para elaborar un mapa de grupos estratégicos consiste en lo siguiente:

1. Identificar las variables competitivas que diferencian a las empresas en la industria. El liderazgo tecnológico, la calidad del producto, la política de fijación de precios, la amplitud de la línea de productos, los canales de distribución y el servicio al cliente son ejemplos de dimensiones estratégicas que las empresas que forman parte de un grupo estratégico podrían abordar de manera similar. Los ejes de un mapa de este tipo deberían describir la estrategia y no los resultados. En relación con la elección de las variables, hay que tener en cuenta los siguientes condicionantes:

- Las variables seleccionadas no deben estar demasiado correlacionadas. Si lo están, es como si sólo se tuviera en cuenta una variable.
- Las variables elegidas deben representar las mayores diferencias en la forma en la cual las empresas se posicionan para competir, por lo que deben producir la mayor distinción en términos de criterios de sustitución; por ejemplo, si todas las empresas de un sector tienen casi el mismo grado de diferenciación del producto, esa dimensión no sería adecuada.
- Las variables no deben ser cuantitativas ni continuas, sino discretas o definidas en términos de clases o combinaciones.

2. Ubicar a la empresa en un mapa de dos variables, utilizando pares de estas características de diferenciación.

3. Asignar al mismo grupo estratégico las empresas que tienen estrategias similares en cuanto a las variables consideradas.

4. Si existen varios grupos estratégicos, se podrían trazar círculos alrededor de cada uno de ellos. Cada círculo debe ser proporcional al volumen de ventas de las empresas del grupo en relación a las ventas totales del sector. En el caso de dos grupos y pocas empresas no es necesario.

5. Es aconsejable experimentar con diferentes mapas de grupos estratégicos. De esta forma, será más fácil perfilar el rumbo de las estrategias que puede seguir una empresa.

Los clientes tienden a considerar los productos que ofertan las empresas del grupo estratégico como sustitutos directos. Por tanto, los competidores más cercanos de una empresa serán los que formen parte de su grupo estratégico.

No resulta fácil cambiar de un grupo estratégico a otro grupo, ya que hay que superar las ‘barreras a la movilidad’. Así pues, una vez clasificados los grupos estratégicos de una industria, el segundo paso del análisis estructural será evaluar la altura y composición de las barreras a la movilidad que los protege (Porter, 1980).

El concepto de barreras a la movilidad designa los mecanismos que dificultan la entrada o el movimiento de cualquier empresa a un grupo estratégico dentro de una industria (Caves y Porter, 1977). Las barreras a la movilidad son específicas al grupo, al contrario que las barreras de entrada, que constituyen impedimentos de carácter general de entrada en la industria. Por tanto, las inversiones en barreras a la movilidad, al proteger específicamente a las empresas de un grupo, desvían el interés de los entrantes potenciales hacia el resto de grupos. Las barreras no sólo protegen a las empresas del grupo contra la entrada de otras, sino que además erigen obstáculos para evitar que un grupo cambie su posición estratégica frente a otro (Porter, 1985).

Las barreras a la movilidad son una de las principales explicaciones de por qué algunas empresas ofrecen mayor rentabilidad que otras. Las empresas que pertenecen a un grupo con sólidas barreras tendrán un potencial mayor de beneficios que las de los grupos con barreras más débiles. La presencia de barreras significa que la participación en el mercado que tienen los miembros de algunos grupos estratégicos puede ser muy estable (Porter, 1980). Las investigaciones indican que una vez que se han formado los grupos estratégicos, la cantidad de miembros que los conforman permanece hasta cierto punto estable con el transcurso del tiempo, lo cual facilita el análisis (Hitt *et al.*, 2007).

Los mismos factores económicos básicos que originan barreras a la entrada pueden formularse en términos más generales como barreras a la movilidad, es decir, factores que disuaden a las empresas para que no modifiquen su posición estratégica unas frente a otras. Igual que las barreras a la entrada, también las barreras a la movilidad pueden cambiar; cuando lo hacen, las empresas a menudo abandonan algunos grupos y se unen a otros, modificando con ello el patrón de los grupos (Porter, 1980).

Al analizar los grupos estratégicos y su importancia estratégica, es necesario tener en cuenta las siguientes características: a) los principales competidores de una empresa son aquellos que se encuentran en su grupo estratégico (la rivalidad es mayor dentro de los grupos que entre grupos); b) el poder de las cinco fuerzas competitivas difiere en cada grupo estratégico (cada grupo estratégico puede enfrentarse a un conjunto de amenazas y oportunidades diferente); c) cuanto más intensa sea la rivalidad dentro de los grupos

estratégicos, tanto mayor será la amenaza para la rentabilidad de cada empresa; d) existen barreras a la movilidad entre grupos estratégicos; e) los clientes tienden a considerar como sustitutos directos a los productos de las empresas de otro grupo estratégico (no los de otras industrias); f) los nuevos entrantes provienen de otros grupos estratégicos; g) los grupos estratégicos que operan dentro de la misma industria pueden poseer habilidades muy distintas para aprovechar los cambios en el entorno; h) cuanto mayor sea el parecido (la proximidad) de los grupos estratégicos en términos de sus estrategias, tanto mayor será la probabilidad de que exista gran rivalidad entre grupos, e i) las altas barreras a la movilidad, la fuerte rivalidad y los recursos escasos de todas las empresas que están dentro de una industria limitarán la formación de grupos estratégicos.

Algunas ventajas que proporciona el concepto de grupo estratégico como instrumento de análisis son las siguientes (Dess *et al.*, 2010). Primera, los grupos estratégicos ayudan a una empresa a identificar barreras a la movilidad que protegen a un grupo contra los ataques de otros grupos. Estas barreras son los factores que desaniman a las empresas a pasar de una posición estratégica a otra. Segunda, ayudan a la empresa a identificar a los grupos que pudieran tener una posición competitiva marginal o tenue. Se podría anticipar que estos competidores saldrían de la industria o tratarían de moverse a otro grupo. Tercera, los grupos estratégicos ayudan a trazar el curso futuro de las estrategias de la empresa. Las líneas que emanan de cada grupo estratégico pueden presentar la dirección en la que parece que un grupo (o una empresa dentro de él) se está moviendo: si todos los grupos estratégicos se mueven en una dirección similar, podría indicar un grado importante de volatilidad e intensidad en la competencia. Cuarta, los grupos estratégicos ayudan a revisar a fondo las implicaciones de cada tendencia del sector para el grupo estratégico interno. El mapa de grupos estratégicos puede desvelar áreas de la industria en las que no hay, de momento, ningún competidor.

En el lado negativo, un grupo creciente de estudios ha encontrado sólo una débil evidencia de un vínculo entre la pertenencia a un grupo estratégico y las tasas de beneficio de las empresas, a pesar de que el modelo predice un fuerte vínculo (Cool y Schendel, 1987).

4.1.2. Segmentos del mercado

El concepto de grupo estratégico ayuda a comprender las similitudes y diferencias en las características de los productores –aquellas organizaciones que son competidores reales o potenciales–. El concepto de segmento de mercado centra la atención en las diferencias en las necesidades de los clientes. Desde una perspectiva estratégica, la segmentación del mercado se define como el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos de clientes relativamente homogéneos. Para ser eficaz, la segmentación debe crear grupos de clientes cuyos miembros tengan aficiones, gustos, necesidades, deseos o preferencias similares, pero donde los grupos mismos sean diferentes entre sí (Ferrell y Hartline, 2011). Así pues, mediante la segmentación las empresas agrupan a sus clientes con base en las similitudes o diferencias en sus necesidades para descubrir qué tipo de productos las pueden satisfacer. Algunas empresas usan más de un tipo de segmentación, según la marca, el producto o el mercado en cuestión. Los segmentos se

definen independientemente del alcance de las actividades escogidas por los competidores.

El propósito de la segmentación es identificar segmentos estratégicos, determinar cuántos atender y seleccionar estrategias diferentes para cada uno de ellos. La segmentación puede ser útil para identificar oportunidades aún por explotar en un sector. Un segmento puede ser importante aunque ningún competidor se centre todavía en él.

Un segmento del mercado es siempre una combinación del tipo (o tipos) de producto y de algún grupo de clientes que lo adquieren. En algunos casos, los clientes no muestran diferencias estructurales notables y entonces los segmentos pueden ser definidos por la variedad de productos o a la inversa. Los mercados han de segmentarse para formular la estrategia competitiva porque en un mercado los productos, los clientes o ambos difieren en aspectos que inciden en su atractivo intrínseco o en la forma en que una empresa logra la ventaja competitiva al atenderlos. Los segmentos nacen de las diferencias de atractivo estructural, así como de los requisitos de la ventaja competitiva entre los productos y los clientes. Se deben a las diferencias en el comportamiento del cliente y a las economías de ofrecer distintos productos o atender a clientes diversos (Porter, 1985). Las diferencias de productos o clientes originan segmentos si alternan uno o varios factores competitivos. Tanto la clase de producto como los clientes de un mercado pueden distinguirse en los cinco factores competitivos (figura 12). La rentabilidad de un segmento está determinada por las mismas fuerzas estructuradas que determinan la rentabilidad de la industria en su conjunto.

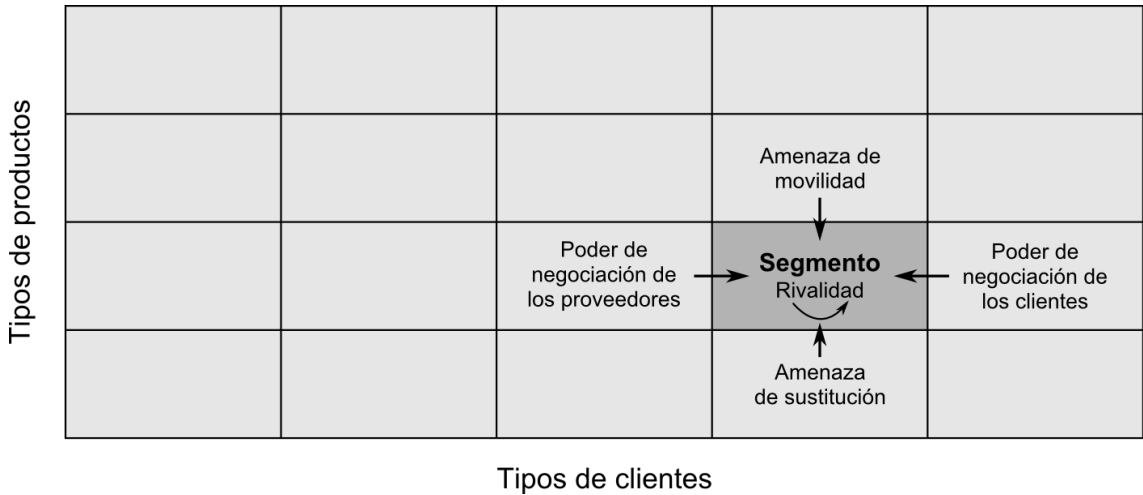


Figura 12: Segmento del mercado (Porter, 1985)

En teoría, todo cliente o tipo de producto en una industria podría ser un segmento, porque los cinco factores o la cadena de valor difieren de alguna manera en cada uno. No obstante, en la práctica el tipo de productos y clientes debería agruparse en categorías que reflejan las diferencias más importantes. Escoger la manera de agrupar las líneas de productos (P) y los grupos de clientes (C) para tener en cuenta las diferencias decisivas es la clave de una buena segmentación. La figura 13 recoge tipos básicos de segmentación.

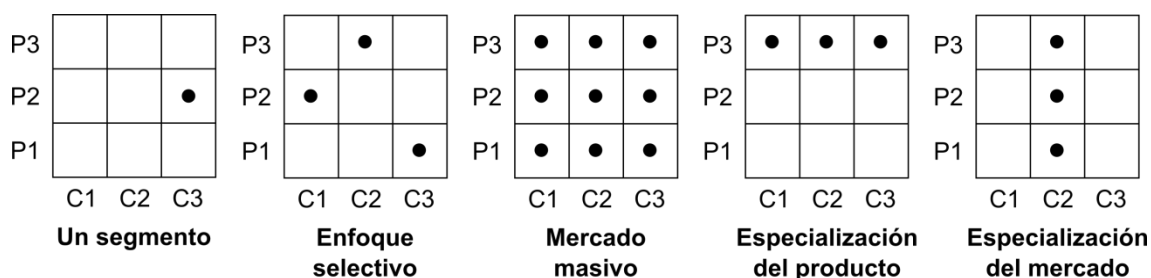


Figura 13: Tipos básicos de segmentación

Para identificar los segmentos de productos conviene aislar todos los tipos de productos físicamente distintos o que puede producir una industria, entre ellos los servicios auxiliares que pueden ofrecerse por separado del producto. Los grupos o paquetes que pueden venderse juntos como una unidad también deberán identificarse como un tipo de producto, además de los artículos que se venden por separado (Porter, 1985). Los tipos de productos en una industria pueden diferir de muchas formas que se traducen en diferencias estructurales o de cadena de valor y, por tanto, en segmentos. Algunas de las diferencias más comunes que definen los segmentos son: tamaño físico, nivel de precios, características de diseño o tecnología, producto nuevo frente a productos de reposición, producto frente a servicio o equipos auxiliares, productos empaquetados frente a productos no empaquetados. Más de una dimensión del producto puede definir los segmentos relevantes, por lo que conviene identificar todas las diferencias que afecten a la estructura. Igualmente los tipos de clientes finales a quienes les vende la industria han de examinarse en busca de importantes diferencias estructurales o de la cadena de valor. En los bienes de consumo, entre los factores centrales figuran los siguientes: edad, ingreso, tamaño de la familia y decisor. Algunos factores de los productos industriales, comerciales o institucionales son: tamaño del cliente, nivel tecnológico y naturaleza del uso (Porter, 1985). La cantidad de variables importantes puede reducirse combinando las que están correlacionadas o las que midan satisfactoriamente lo mismo.

El atractivo de un segmento depende de su atractivo estructural, de su tamaño y crecimiento, así como de la adecuación entre las capacidades organizativas y las necesidades de él (Porter, 1985).

4.1.3. Factores clave del éxito

El objetivo de este apartado es identificar los factores del mercado que determinan la habilidad de la empresa para sobrevivir y prosperar. Los factores clave del éxito, expresión acuñada por Hofer y Schendel (1978), son aquellas características de los productos particularmente valoradas por los clientes y, por tanto, en las que la empresa tiene que mostrar una excelencia para poder superar a los competidores. Por tanto, estas variables pueden afectar de manera significativa a la posición competitiva general de la empresa en un sector.

En todos los negocios hay actividades que son críticas para lograr una ventaja competitiva a largo plazo. Los factores clave del éxito conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. Por ello, todas las empresas de la industria deben prestarles una gran atención, debido a que

son los requisitos previos para el éxito en la industria. Para sobrevivir y prosperar en una industria, una empresa debe conjugar dos criterios: primero, ofrecer a los clientes lo que quieren comprar; segundo, superar a la competencia (figura 14). En consecuencia, hay que responder a dos cuestiones (Grant, 2013):

- ¿Qué quieren los clientes?
- ¿Qué necesita hacer la empresa para sobrevivir a la competencia?

Para contestar a la primera pregunta hay que observar más detenidamente a los clientes de la industria y verlos, no como una fuente de poder de negociación, y por tanto como una amenaza para la rentabilidad, sino como la base racional de la existencia de la industria y su fuente subyacente de beneficios. Esto implica que la empresa debe identificar quiénes son sus clientes, averiguar qué necesidades tienen y cómo eligen entre ofertas alternativas. La identificación de las preferencias de los clientes es el punto de arranque de una cadena de análisis concatenados. Por ejemplo, si los consumidores eligen los supermercados fundamentalmente en función del precio y si los precios bajos dependen de los costes bajos, las cuestiones clave serán las relacionadas con los determinantes de los costes de los supermercados (Grant, 2013).

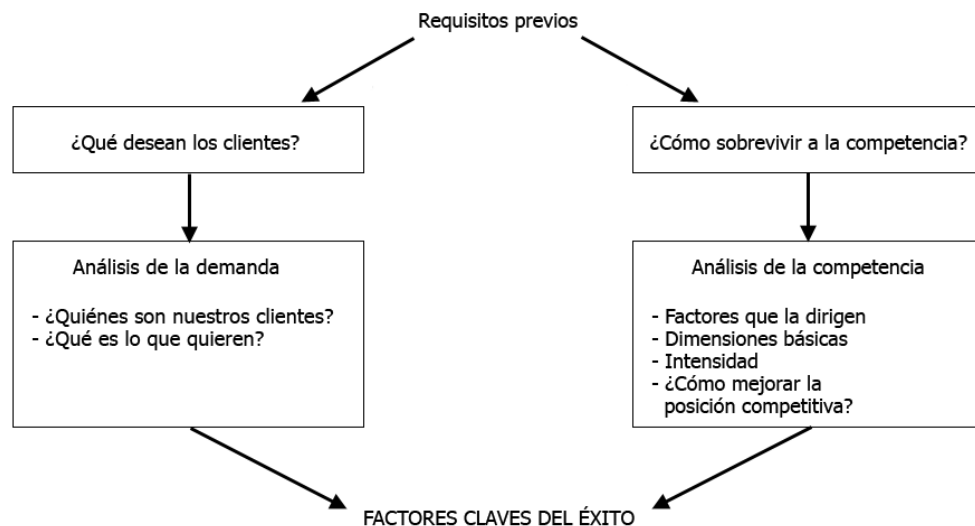


Figura 14: Identificación de los factores clave de éxito (Grant, 2013)

La segunda pregunta requiere que la empresa examine los fundamentos de la competencia en la industria. ¿Qué intensidad tiene la competencia y cuáles son sus dimensiones clave? Para ‘entrar en el juego’, el participante deberá alcanzar un nivel mínimo en cada uno de los factores clave de éxito. Si una empresa presenta una debilidad en uno de los factores clave de éxito y no lo neutraliza a través de una estrategia adecuada, la capacidad de la empresa para competir será débil. La ventaja competitiva sostenible se basa, generalmente, en los factores clave de éxito. En caso de que esto no ocurra así, es probable que la ventaja no sea lo suficientemente relevante como para confiar en ella. En general, las empresas prósperas poseen fortalezas en los factores clave de éxito, mientras que los competidores sin éxito carecen de uno o más de ellos (Aaker, 1987).

Es importante identificar y confirmar los factores clave del éxito (De Kluyver, 2000). En primer lugar, esto ayuda a detectar las brechas o vacíos en las capacidades y oportunidades de mejoras. En segundo término, es sustancial para identificar las

posibles sinergias con otras unidades de negocios, y entre estas y las actividades del negocio principal. El diagnóstico erróneo de los factores que son críticos para el éxito competitivo a largo plazo incrementa enormemente el riesgo de una estrategia mal concebida, con demasiado énfasis en los objetivos competitivos menos importantes y subestimando las habilidades competitivas prioritarias.

Los factores clave del éxito varían de una industria a otra, e incluso a lo largo del tiempo dentro de la misma industria. Sólo muy rara vez una industria posee más de tres o cuatro factores clave del éxito en cualquier momento determinado. Ghemawat (1991) critica este concepto: “la sola idea de identificar un factor de éxito y luego correr tras él, parece tener algo en común con la irreflexiva búsqueda medieval de la piedra filosofal, una sustancia que podría transformar en oro todo lo que tocaba”.

4.2. Análisis del competidor

Un aspecto central en la formulación de la estrategia es el análisis del competidor. Este análisis se realiza a cada uno de los rivales con los que una empresa compite de forma directa. Y es particularmente importante cuando la empresa se enfrenta a unos pocos competidores poderosos o a uno únicamente. Igualmente conviene tener en cuenta los cuatro tipos básicos de competidores (Ferrell y Hartline, 2011):

1. Competidores de marca. Comercializan productos con características y beneficios parecidos para los mismos clientes a precios similares.
2. Competidores de producto. Rivalizan sobre la misma clase de productos, pero con diferentes características, beneficios y precios.
3. Competidores genéricos. Comercializan productos muy diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica de los clientes.
4. Competidores de presupuesto total. Compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes.

También hay que tener presente a los competidores potenciales, que, aún con salvedades, se pueden identificar en los grupos que siguen (Porter, 1980): a) las empresas que no están en la industria, pero que podrían superar las barreras de ingreso de forma eficiente; b) las empresas para las cuales estar en la industria representa una clara sinergia; c) las empresas para las cuales competir en la industria es una extensión lógica de su estrategia corporativa, y d) los clientes o proveedores que pueden integrarse hacia atrás o hacia adelante. Es de gran utilidad tratar de predecir las fusiones o adquisiciones que pudieran ocurrir, tanto entre las empresas establecidas como con las de afuera. La fusión puede conferirle a un competidor débil prominencia repentina o fortalecer a uno ya muy poderoso (Porter, 1980).

El análisis de los competidores es una tarea ardua, ya que muchas empresas diversificadas tienen divisiones que compiten en distintas industrias y esconden la información de cada negocio en los datos agregados de la empresa. Los resultados de un buen análisis de los competidores ayudan a la empresa a entender, interpretar y prever las acciones y las respuestas que están llevando o pueden llevar a cabo. La clara comprensión de las bases estratégicas de los competidores ayuda a entender su comportamiento, lo que ayuda a la empresa a competir con éxito en su industria. Es importante identificar las debilidades de los competidores y evaluar el impacto que les pueden producir las acciones estratégicas realizadas, así como considerar la respuesta

del competidor ante un posible ataque y cómo afectaría a la posición de la empresa. Conviene señalar que las investigaciones revelan que los directivos con frecuencia no analizan las reacciones que se podrían presentar ante los movimientos competitivos. Por tanto, las empresas que realicen estos análisis pueden obtener una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hacen (Hitt *et al.*, 2007).

El análisis del competidor permite, por un lado, prever la respuesta del competidor ante movimientos estratégicos del sector y, por otro lado, tratar de influir en sus reacciones mediante la señalización y el compromiso.

Prever la respuesta del competidor ante movimientos estratégicos del sector. El proceso de análisis de los competidores se utiliza para determinar (Porter, 1980):

- lo que motiva al competidor, según lo manifiestan sus *objetivos futuros*;
- qué hace y qué puede hacer el competidor, según lo demuestra su *estrategia actual*;
- qué piensa el competidor de sí mismo y del sector, según lo demuestran sus *suposiciones* y
- qué recursos y habilidades despliega el competidor, según lo demuestran los *recursos* que tiene a su alcance.

La información sobre estos cuatro aspectos ayuda a una empresa a entender, interpretar y proyectar las iniciativas de sus competidores, así como las respuestas ante posibles ataques (figura 15). Las empresas tienen al menos una idea intuitiva sobre las estrategias actuales de los rivales y sobre sus fortalezas y debilidades (lado derecho del gráfico). Prestan mucha menos atención al lado izquierdo, es decir, no tratan de comprender lo que realmente impulsa a los competidores: los objetivos y las suposiciones que tienen respecto a su situación y a la naturaleza de la industria. Son factores mucho más difíciles de observar que el comportamiento que llevan a cabo, pero a menudo determinan cómo actuarán en el futuro (Porter, 1980).

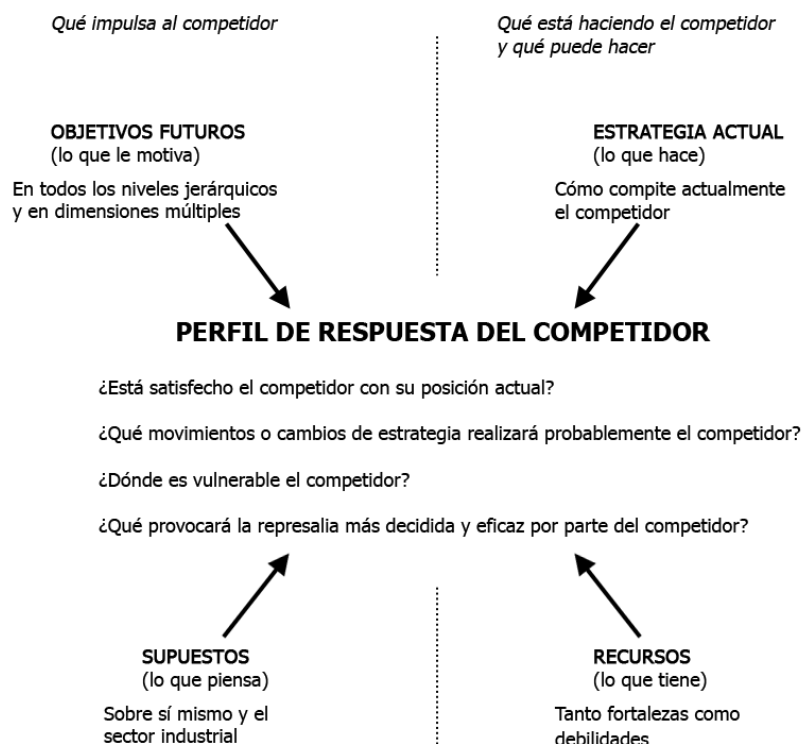


Figura 15: Componentes para el análisis del competidor (Porter, 1980)

El diagnóstico de los objetivos estratégicos (financieros y competitivos) de los competidores es importante por varias razones (Porter, 1980): a) permitirá conocer si cada competidor está satisfecho o no con su situación actual y, en consecuencia, si piensa seguir con la misma estrategia o realizar cambios; b) ayudará a pronosticar sus reacciones a los cambios estratégicos y a las amenazas del entorno y c) permitirá interpretar las posibilidades de éxito de las iniciativas que tome el competidor. El diagnóstico de los objetivos debe hacerse para todos los niveles jerárquicos (corporativo, divisiones y departamentos). Aunque a menudo pensamos en los objetivos financieros de la competencia, un diagnóstico exhaustivo incluirá asimismo factores cualitativos, como los objetivos competitivos concernientes al liderazgo del mercado, posición tecnológica y desempeño social.

El análisis del competidor también conlleva identificar los supuestos que tiene sobre sí mismo y con respecto al sector industrial. Este sistema de creencias con el paso del tiempo suele ser común a todas las empresas del sector, que se mantiene bastante estable. Spender (1989) ha denominado ‘las recetas del sector’ a estos supuestos asumidos por el conjunto de la industria. Examinando los supuestos, se pueden identificar ideas preconcebidas o *puntos ciegos*, esto es, áreas en las que un competidor o no ve la importancia de los acontecimientos o los percibe en forma incorrecta o los capta con mucha lentitud (Porter, 1980). Por ejemplo, durante los años sesenta, los ‘Tres Grandes’ fabricantes norteamericanos del sector del automóvil creían firmemente que los coches pequeños no eran rentables en el mercado norteamericano, lo que abrió las puertas a los fabricantes japoneses y europeos.

Otro indicador fundamental de los objetivos, suposiciones y probables actuaciones futuras de la empresa competidora es el talento directivo. Por tanto, resulta vital analizar el liderazgo, hoja de servicios y fracasos de la alta dirección (Porter, 1980).

La estrategia de un competidor puede identificarse a partir de lo que la empresa dice y de lo que hace (estrategia deliberada y estrategia emergente). Conviene analizar las estrategias de los diferentes niveles jerárquicos.

La evaluación realista de los recursos de cada competidor es el paso final del diagnóstico en el análisis de la competencia. Hasta qué punto un competidor puede amenazar la posición de mercado de una empresa depende del despliegue de sus recursos. De sus fortalezas y debilidades dependerá la capacidad de emprender acciones estratégicas –o de reaccionar frente a ellas– y de afrontar los eventos del entorno o industriales cuando ocurran.

Realizado adecuadamente, el análisis del competidor ayuda a una empresa a evitar sorpresas, porque anticipa los movimientos de los competidores y reduce el tiempo de respuesta. Suponiendo que los competidores ejercerán represalias sobre los movimientos que inicie una empresa, conviene seleccionar el mejor campo de batalla, es decir, el segmento de mercado o las dimensiones de la estrategia en que estén peor preparados, en que muestren menor resistencia o se sientan más incómodos. Lo ideal es formular una estrategia con la que los competidores estén impedidos para reaccionar dadas las circunstancias actuales (Porter, 1980).

Influir en el comportamiento de los competidores: señalización y amenazas. La reacción de un competidor depende no sólo de lo que la empresa haga, sino también de lo que el competidor piense que está haciendo o va a hacer a través de las señales que percibe. El término ‘señalización’ se refiere a la comunicación selectiva de información a los competidores, diseñada para influir en las percepciones y en el comportamiento de éstos con la intención de provocar o evitar ciertos tipos de reacciones (Heil y Robertson, 1991). En general, las señales emitidas por una empresa pueden ser (Porter, 1980): a) indicaciones fiables de los motivos de la empresa, de sus intenciones y de sus objetivos o b) meros simulacros para intentar engañar a los competidores para que emprendan o no una acción que la favorezca.

Las señales del mercado son medios indirectos de comunicarse con él; la mayor parte de las provenientes del comportamiento de un rival transmiten información utilizable en el análisis de la competencia, y en la formulación de la estrategia. A continuación se comentan algunas señales de mercado (Porter, 1980):

1. **Anuncios previos de acciones.** Es una comunicación formal realizada por un competidor de que emprenderá o no alguna acción, lo que necesariamente garantiza que se lleve a cabo. Cumplen varias funciones. Primero, publicitar el compromiso de hacer algo, con el único propósito de desplazar a los rivales. Segundo, explicitar acciones que se emprenderán si un rival lleva a cabo una iniciativa planificada. Tercero, informar que no se realizará lo comunicado (por ejemplo, comunicar que no se piensa bajar los precios el próximo año). Cuarto, indicar la satisfacción o el malestar con los sucesos competitivos de la industria. Quinto, atenuar al máximo la provocación causada por un inminente ajuste estratégico. Así se evitan represalias y guerras indeseables. Sexta, evitar acciones simultáneas muy costosas en áreas como aumento de capacidad.

Séptimo, informar a la comunidad financiera con el propósito de elevar el precio de las acciones o mejorar la reputación de la empresa. Octavo, aglutinar el apoyo interno a una acción emprendida. El comprometer públicamente la empresa a hacer algo es un medio de poner fin a las discusiones internas respecto a su conveniencia.

2. Anuncios de resultados o acciones después de hechos. Tales anuncios transmiten señales, principalmente respecto al grado en que revelan datos difíciles de conseguir por otros medios o porque causa sorpresa que la empresa los haga públicos. Las empresas a menudo anuncian resultados engañosos, si piensan que con ellos obtienen una ventaja o comunican un compromiso corporativo. Por ejemplo, publican cifras de ventas que incluyen en el total las de algunos productos relacionados, es decir, inflan su participación en el mercado. Otro anuncio consiste en explicitar la capacidad final de una planta, a pesar de que para alcanzarla habría que hacer una segunda ampliación.

3. Discusiones y explicaciones sobre las acciones llevadas a cabo. Cumplen, por lo menos, las siguientes funciones. Primero, es un intento de lograr que los rivales entiendan los motivos de la iniciativa y de que, por tanto, la imiten; o bien se desea comunicar que no debe ser considerada una provocación. Segundo, las explicaciones o discusiones pueden ser gestos dirigidos a obtener una ventaja. Las empresas que van a introducir un producto nuevo o ingresar en otro mercado llenan a veces los periódicos con reportajes sobre lo costoso y difícil que fue la decisión. Las discusiones de acciones son, en fin, un intento de manifestar un compromiso. La empresa insistirá en los cuantiosos recursos invertidos y en su compromiso a largo plazo dentro del área para convencer a los competidores de que ha decidido quedarse y de que no intenten desplazarlo.

4. Acción evasiva. Una empresa introduce una iniciativa en un área y el competidor reacciona en otra. Esta situación se presenta cuando las empresas compiten en múltiples puntos (diversas zonas geográficas) o cuentan con varias líneas de productos que no se superponen. Si la acción evasiva se dirige a uno de los mercados más ricos del adversario, podrá ser interpretado como una advertencia seria. Si se enfoca en un mercado menor, será una señal de la decisión de tomar medidas más drásticas pero al mismo tiempo reflejará la esperanza de no desencadenar una contraofensiva destructiva o apresurada por parte del agresor.

La señalización puede realizarse para disuadir a los competidores de que no lleven a cabo una acción o para comunicarles el deseo de cooperar. Así pues, la señalización puede utilizarse para mantener un clima agradable de cooperación en la industria y para restringir la competencia entre las empresas.

Una amenaza es una regla de respuesta de la empresa que castiga a quiénes no actúen como ella quiere con objeto de disuadirles de su comportamiento. Debido a que poner en práctica una amenaza normalmente resulta muy costoso, es necesario que se apoye en el compromiso de su ejecución, lo que será creíble si la empresa tiene una reputación en el mercado avalada por su historia (Weigelt y Camerer, 1988). Aunque llevar a cabo un compromiso es costoso y disminuye la rentabilidad a corto plazo, estos compromisos pueden crear una reputación de agresividad que disuada a los competidores en el futuro. Los beneficios de tal reputación pueden ser particularmente importantes para empresas diversificadas, ya que puede transferirse de un mercado a otro (Milgrom y Roberts, 1992). Por ejemplo, Dell siempre está lista para igualar cualquier reducción de precios

anunciada por HP o Gateway, con el fin de que estas empresas se den cuenta de que no ganarán ninguna ventaja bajando los precios. Si la disuasión es costosa o desagradable para la parte amenazante, la disuasión no es creíble. Así pues, las amenazas deben estar respaldadas por la capacidad y por la disposición de la empresa para llevarlas a cabo. Por eso, la amenaza es más eficaz si se utilizan compromisos irreversibles, lo que es una forma de comunicar inequívocamente nuestros recursos e intenciones.

La seriedad de un compromiso se manifiesta a través de los denominados ‘mecanismos punitivos’. Estos mecanismos son activos o recursos que tienen por objeto castigar al competidor si realiza alguna acción inconveniente desde el punto de vista de la empresa (Porter, 1980). Ofrecen gran visibilidad los siguientes mecanismos: abundantes reservas de efectivo, exceso de capacidad de producción, fuerza de ventas numerosa, amplias instalaciones de investigación, participaciones reducidas en otros mercados del competidor que pueden usarse en las represalias y marcas de lucha. Menos visibles son activos como los siguientes: nuevos productos todavía no introducidos, que fueron diseñados para competir directamente en uno de los principales mercados del rival. Cuando la tasa de depreciación de los recursos es elevada, la credibilidad de la amenaza de una respuesta hostil disminuye, porque los recursos pierden valor con rapidez (Eaton y Lipsey, 1980).

Lieberman (1987b) argumenta que, para que una amenaza de represalia sea creíble, debe apoyarse en un exceso de capacidad de las empresas instaladas que les permite, llegado el caso, inundar el mercado. No basta poseer estos activos para cumplir un compromiso, los competidores deben enterarse de su existencia para que ejerzan su valor disuasorio. A veces para ello se requieren anuncios públicos, intercambios con los clientes que sean difundidos en la industria y colaboración con la prensa especializada para publicar artículos que mencionen los activos. También la clara intención de cumplir un compromiso ha de ser comunicada para que tenga credibilidad. Una manera de hacerlo consiste en adoptar un patrón de comportamiento uniforme. Los anuncios o filtraciones de las intenciones de cumplir un compromiso transmiten información, aunque rara vez lo hacen con tanta seriedad como la conducta pasada. El compromiso se comunica con especial fuerza mediante decisiones que hacen difícil y costoso –si no imposible– desistir. Por ejemplo, comprar una planta en vez de arrendarla o ingresar en un mercado como un producto totalmente integrado y no como simple intermediario. Acuerdos verbales o escritos con distribuidores o clientes para realizar reducciones de precios, para dar garantías en un producto de calidad equivalente o participar en publicidad cooperativa frente a los ataques del rival. Cuanto más convencida esté una empresa de que su competidor está a punto de caer en extremos irracionales con tal de cumplir su compromiso, mayor cuidado tendrá de no enfrentarse a ella. La irracionalidad se comunica en situaciones competitivas por medio de las acciones pasadas, las demandas judiciales y las declaraciones públicas (Porter, 1980).

4.2.1. Inteligencia competitiva

Un factor crítico para analizar eficazmente a los competidores es la recopilación de los datos y la información necesarios, lo que se conoce con el nombre de inteligencia competitiva: un proceso sistemático y ético para recoger información sobre las actividades que está llevando a cabo y los objetivos que pretende alcanzar la competencia con el propósito de mejorar el desempeño de la propia empresa. La inteligencia competitiva no requiere solo adquirir información, también hay que

procesarla, evaluarla, almacenarla y utilizarla para la acción. Internet ha acelerado drásticamente la velocidad a la que las empresas pueden desplegar la inteligencia competitiva (Sharp, 2009).

Todos los integrantes de la empresa, desde el director general hasta los trabajadores, son agentes de inteligencia valiosos y deben formar parte del proceso de recopilación de información. En realidad, los empleados conocen tanto a sus empresas como a los competidores, pero pocas organizaciones pueden convertir este conocimiento en un activo empresarial. Algunas empresas tratan de crear redes que enlazan a individuos clave para que compartan la información acerca de los competidores y otros grupos de interés. Estas redes proporcionan gran cantidad de información objetiva y de experiencias de los empleados. Por otra parte, compartir la información favorece la creatividad organizativa.

La inteligencia competitiva no es espionaje corporativo, porque el 95 por ciento de la información que una empresa obtiene de sus competidores está disponible y accesible al público. Entre las fuentes de información se encuentran las revistas económicas, los anuncios de puestos de trabajo, los artículos de periódicos y los archivos públicos, así como los clientes, los proveedores, los distribuidores, los mismos competidores e Internet. Un artículo de la revista *Fortune* enumera más de veinte técnicas utilizadas por las empresas para recoger información⁴. Estas técnicas se pueden agrupar en cuatro categorías:

- *Obtener información de los empleados de la competencia.* A veces, las empresas utilizan las entrevistas de trabajo para obtener información de los empleados de la competencia que acuden a la oferta de empleo. En las entrevistas de trabajo todos los entrevistados quieren hablar acerca de las grandes cosas que saben y han hecho y a nadie le importa si no recuerda lo que por acuerdo de confidencialidad con su empleador actual se supone que no debe decir. No se trata de que las empresas deban aprovechar las entrevistas para hacer espionaje industrial y, normalmente, la mayoría de la información que aportan los candidatos no son secretos comerciales. Sin embargo, hay empresas que utilizan las entrevistas para a) reclutar gente y b) conseguir ayuda en la solución de problemas. A los aspirantes a ocupar un puesto les plantean problemas de la empresa que no han sido aún solucionados. Suelen tener muy buenas ideas, de modo que, aunque rechacen la oferta, las empresas aprovechan su inteligencia por un rato (Sutton, 2002). Así mismo, las empresas contratan ejecutivos clave de la competencia para conocer las estrategias y la tecnología de los rivales. También envían personal técnico a ferias y exposiciones para entrar en contacto con personal de la competencia y obtener información de sus productos y tecnologías.
- *Obtener información de las personas que hacen negocios con la competencia.* Clientes clave pueden mantener a la empresa informada sobre las características de los productos y estrategias comerciales de la competencia. Los suministradores de maquinaria pueden ser una fuente de información sobre los conocimientos tecnológicos de los competidores.
- *Obtener información de los documentos públicos.* Las noticias publicadas proporcionan importante información sobre la competencia. Por ejemplo, las ofertas de empleo de la competencia informan sobre las posibles amenazas tecnológicas de un competidor. La información en artículos de prensa, declaraciones de los

⁴ Flax, S. (1984): "How to snoop on your competitors", *Fortune*, 14 de mayo, pp. 29-33.

directivos, informes sobre la empresa y sus productos proporcionan importantes pistas sobre la estrategia y los objetivos de los competidores. La Oficina de Patentes y Marcas es la mejor fuente de información tecnológica.

- *Obtener información a través de la observación y del análisis de la evidencia física.* Las empresas compran los productos de la competencia y los analizan para determinar sus componentes y estructura de funcionamiento (ingeniería inversa). En algunos casos, las empresas incluso se apropian de los desperdicios de la competencia para estudiar los componentes que utilizan en sus ensayos de laboratorio. En 1991, en un esfuerzo para saber algo más acerca de los planes estratégicos de un competidor, Avon logró obtener materiales de desecho de su principal rival, Mary Kay Cosmetics (MKC), revisando sus cubos de basura. Cuando esta empresa se enteró de la acción y presentó una demanda, Avon afirmó que no había hecho nada ilegal (en 1988 la Corte Suprema de Estados Unidos decretó que cualquiera podía recoger la basura que se dejara en una propiedad pública: en este caso, una acera). Avon incluso presentó una cinta de vídeo grabada en el momento en que recogía la basura de MKC. Ganó el juicio, pero la legalidad de la acción en modo alguno significa que fuese un comportamiento moralmente aceptable (Kahaner, 1996).

Si bien la mayoría de las técnicas son legales, pueden implicar aspectos éticos cuestionables. Una empresa debe sacar ventaja de la información pública disponible, evitando prácticas que puedan considerarse ilegales o que violen códigos éticos aceptados, con la única finalidad de recoger información. Existe una delgada línea entre una indagación honesta y la conducta ilegal, los subterfugios y la conducta poco ética.

4.2.2. Benchmarking

Es una creencia generalizada que en el pasado las empresas japonesas han copiado las tecnologías occidentales. Sin embargo, ésta no fue realmente la práctica seguida. Dado que los productos occidentales estaban protegidos por patentes, las empresas japonesas habrían incurrido en acciones ilegales si los copiaban, por lo que no se librarían de las demandas interpuestas por las empresas propietarias de la tecnología. En realidad, los fabricantes japoneses han estado aplicando a las empresas occidentales lo que se conoce como *benchmarking*, para, a continuación, mejorar continuamente tanto el producto como el proceso con objeto de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

La ingeniería inversa se puede considerar como la herramienta competitiva que precede al *benchmarking*. Se trata de un enfoque técnico que consiste en descomponer los productos de los competidores en sus elementos constituyentes, con objeto de estudiar sus propiedades individuales y la estructura de las relaciones que los sustentan, elegir los mejores componentes y, posteriormente, mediante una configuración nueva o mejorada, obtener un producto diferente (figura 16). La ingeniería inversa imita, pues, los productos de los competidores. Ahora bien, esta imitación busca ser una copia creativa: a) copia, porque trata de reproducir las funciones de las tecnologías desarrolladas por otras empresas y b) creativa, porque supone la introducción de modificaciones y mejoras progresivas, que perfeccionan las características técnicas del producto, proporcionando una ventaja competitiva. También se persigue que la copia creativa sea diferente a los productos imitados para poder eludir, en los diferentes mercados, las patentes o los derechos legalmente reconocidos a los propietarios de los productos originales.

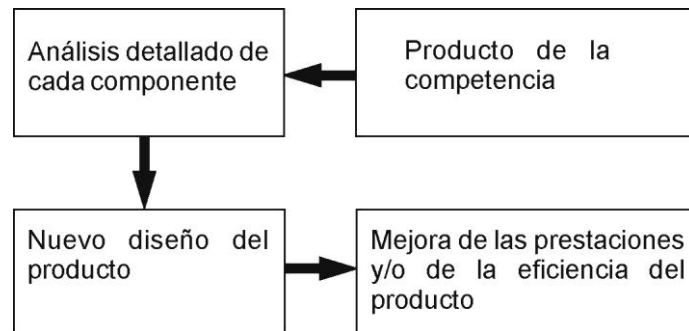


Figura 16: Ingeniería inversa

La ingeniería inversa es una herramienta que se aproxima al *benchmarking*, ya que ambas persiguen mejorar la competitividad de la empresa adaptando las tecnologías de los competidores. Sin embargo, difieren en un aspecto central: la falta de colaboración de la empresa tomada como referente en la realización de estas prácticas.

LECTURA 8: COPIAR EXACTAMENTE EN INTEL

Intel emplea un enfoque poco corriente cuando abre una nueva fábrica de semiconductores, que llama “Copiar exactamente”. El propósito de este enfoque es disuadir a la nueva fábrica de probar métodos distintos. Por el contrario, Intel intenta utilizar los mismos métodos en todas sus fábricas. Reproduce minuciosamente todo lo que puede en cada fábrica, hasta el extremo de mantener el color de los guantes de los trabajadores y de la pintura de las paredes.

Las actividades de Intel son muy complejas, interdependientes y rápidamente cambiantes, por lo que este enfoque es exactamente el opuesto al que cabría esperar. Sin embargo, tiene algunas ventajas. En primer lugar, el coste de los errores es extraordinariamente alto en este sector. Por tanto, Intel tiene una imperiosa necesidad de control y de establecer unos métodos jerárquicos centralizados para poner en práctica las nuevas ideas. En segundo lugar, cuando las plantillas utilizan métodos casi idénticos, Intel puede comparar sus resultados, lo que la ayuda a descubrir y a diagnosticar los problemas de producción. Este ejemplo indica a las claras que ningún enfoque para organizar una empresa y diseñar sus puestos de trabajo es el mejor. Todos los métodos pueden funcionar bien, dependiendo del entorno, los objetivos y los riesgos de la empresa.

Fuente: Lazear, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice (2nd Edition)*, John Wiley, Nueva York.

El *benchmarking*⁵ es el proceso de identificar, comprender y adaptar las prácticas sobresalientes de cualquier organización del mundo que pueda ayudar a la empresa a mejorar sus resultados. Esta herramienta contribuye a mejorar la competitividad de una empresa tomando como referencia los productos y/o actividades de otra organización (o socio). La utilización de esta práctica requiere desterrar previamente el denominado síndrome ‘No Inventado Aquí’ (NIA), que rechaza la adopción de las prácticas externas por excelentes que sean. El *benchmarking*, en definitiva, no consiste en copiar, sino en mejorar y adaptar a la cultura de la empresa prácticas, ideas y procedimientos externos. Se trata de mejorar y exceder los productos y/o las actividades de la empresa utilizada como modelo. Presenta cuatro características (Camp, 1989):

⁵ www.benchnet.com

- *Proceso continuo.* El *benchmarking* es un proceso que representa una secuencia de acciones coherente y esperada, que puede repetirse sistemáticamente por la empresa. No se trata de un ejercicio anárquico de recopilación de información. Es una investigación continua y una experiencia de aprendizaje que permite identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de la industria. Tiene que ser un proceso continuo a largo plazo, porque los negocios cambian de forma constante.
- *Medición.* El *benchmarking* busca dos tipos de información: a) un indicador de resultados o de logros (*benchmark*) frente al que medir o comparar cosas similares y b) las prácticas (o acciones) que hayan producido los logros observados. El indicador de resultados de un producto o de una actividad puede utilizarse como un estándar para la comparación (por ejemplo, la tasa de fallos de los productos). Las prácticas son las actuaciones que permiten alcanzar el indicador observado (por ejemplo, la aplicación de la gestión de la calidad total). El descubrimiento de las prácticas es la verdadera meta del estudio del *benchmarking*, ya que son la clave para la mejora de la competitividad. Por ello, el *benchmarking* debe dirigirse a la investigación de las prácticas de la industria para, posteriormente, obtener o sintetizar los indicadores que cuantifican sus efectos.
- *Bienes, servicios y actividades.* El *benchmarking* se puede aplicar a todo aquello que se pueda observar o medir. Es útil para entender tanto la organización del trabajo como los bienes o los servicios que se obtienen. Conviene destacar que las actividades empresariales no se analizan individualmente, sino como un proceso.
- *Empresas reconocidas como líderes en el mercado.* El *benchmarking*, en lo referente a la materia que se va a comparar, selecciona los mejores socios y solicita su colaboración. Ahora bien, al ser una actividad cooperativa, el socio referente debe obtener algo de valor a cambio del tiempo y esfuerzo invertidos en el proceso. Por otra parte, una regla de funcionamiento básica consiste en no pedir jamás información o datos que la empresa no esté dispuesta a suministrar a su socio, en caso de que este también se los pidiera.

El *benchmarking* es una fuente de aprendizaje que se asienta en la observación y en el análisis, al tiempo que actúa como una herramienta de apoyo a la estrategia competitiva. Investigaciones empíricas muestran que el *benchmarking* contribuye positivamente al rediseño de los procesos, a la gestión de la calidad total, al desarrollo de nuevos productos y a otras importantes iniciativas que fomentan el cambio en la empresa.

Tipos de *benchmarking*. Existen tres tipos de *benchmarking*, que aparecen recogidos en la figura 17: interno, competitivo y de proceso (funcional o genérico).

Tipo	Definición	Ventajas	Desventajas
<i>Interno</i>	Compara prácticas dentro de la propia empresa	• Los datos suelen ser fáciles de recopilar y a un coste reducido • Rompe barreras internas • Mejora la comunicación y la información interna	• Prejuicios internos • No se identifica la mejor práctica del sector
<i>Competitivo</i>	Compara productos o prácticas con los competidores directos	• El competidor como socio puede compartir costes y esfuerzos • Prácticas o tecnologías comparables • Oportunidad para abrirse al exterior	• Problemas de ética • Actitudes antagónicas • Desconfianza
<i>Proceso (funcional o genérico)</i>	Compara prácticas con las empresas líderes en otras industrias	• Identifica las mejores prácticas • Desarrollo de redes cooperativas • Resultados estimulantes	• Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente • Dificultad para identificar los socios apropiados • Coste, tiempo, esfuerzo

Figura 17: Tipos de benchmarking (Spendolini, 1992)

Benchmarking interno: En muchas empresas, algunas actividades se llevan a cabo en diferentes departamentos, divisiones y/o países. Estas actividades presentan distinto grado de eficacia y eficiencia como consecuencia de factores de tipo geográfico, histórico o cultural, entre otros. El *benchmarking* interno compara prácticas operativas dentro de la empresa para descubrir esas diferencias y difundirlas internamente. Es el más fácil de ejecutar, ya que, tanto la actividad analizada como la actividad tomada como referente, están bajo el mismo control jerárquico, lo que facilita la colaboración entre las partes.

Benchmarking competitivo: Persigue identificar los productos y los procesos de los competidores más directos para compararlos con los propios. Es de gran utilidad cuando se busca posicionar la empresa en el mercado. En la mayoría de los casos, las prácticas comerciales de la competencia no son fáciles de obtener. Sin embargo, la información es muy valiosa porque las lecciones que se aprenden de los competidores se pueden utilizar sin demasiados cambios organizativos o estructurales. Su principal inconveniente es la dificultad para conseguir la colaboración de los competidores. No obstante, esta colaboración se puede lograr a través de las alianzas estratégicas.

Algunos expertos creen que el *benchmarking* se contradice con el concepto de mercado libre, porque se centra en la colaboración antes que en la competencia entre las empresas. En este sentido, es conveniente preguntarse dónde hay que trazar la línea con los competidores. Cooperar con los competidores puede vulnerar las leyes de defensa de la competencia o debilitar la posición competitiva de la empresa, si aquéllos desarrollan comportamientos oportunistas. A pesar de todo, existe un espacio para la colaboración, muy limitado en la realidad. Conviene eliminar el estereotipo tradicional de que los competidores son siempre los enemigos de la propia empresa y buscar áreas de interés común. Hay que aceptar que el *benchmarking* no es un análisis tradicional de la competencia, sino una herramienta estratégica que proporciona ventajas a las empresas involucradas.

Benchmarking de proceso: Las empresas que compiten tienen límites naturales más allá de los cuales no compartirán la información sobre sus procesos. Estos límites y restricciones no se aplican a las empresas que no son competidoras directas. El *benchmarking* de proceso (funcional o genérico) busca la comparación con las empresas líderes en sectores ajenos a nuestras actividades. Mide evaluaciones entre operaciones en distintas industrias, por lo que conduce a la adopción de prácticas competitivas inter-industriales. Por ejemplo, Xerox estudió los métodos de L. L. Bean –una de las empresas de ventas por correo mayores y mejores del mundo– para identificar y perfilar mejores métodos de almacenaje y control de stocks. La dificultad de identificación del socio adecuado y de la transferencia de sus prácticas a un medio diferente son algunos de sus principales inconvenientes.

Etapas del Benchmarking. El *International Benchmarking Clearinghouse*, organización creada por el *American Productivity and Quality Center* (APQC), analizó y evaluó 42 modelos de *benchmarking* utilizados por las mejores empresas estadounidenses, comprobando que todos contenían relativamente las mismas actividades. Este análisis permite identificar cuatro etapas básicas en el proceso de *benchmarking*: planificar el estudio, recopilar la información, analizar los datos y adaptar y mejorar las prácticas (Watson, 1993).

I. Planificar el estudio. Esta primera etapa tiene por objeto comprender y medir los factores clave del éxito. Incluye tres fases:

1. Analizar las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades internas y los factores clave del éxito.
2. Determinar a qué actividad o producto se va a aplicar el *benchmarking* y dotar los recursos necesarios para ello.
3. Crear un equipo. Si bien un único individuo puede realizar el *benchmarking*, resulta más eficaz que lo haga un equipo, cuyo director debe conocer en profundidad la actividad o el producto a comparar, tiene que saber organizar el proceso y ha de estar motivado. Algunos integrantes del equipo visitan la empresa cuya actividad se utiliza como referencia. Otros miembros, además de colaborar en la planificación y el desarrollo del *benchmarking*, ayudan a comunicar y aplicar en la empresa los resultados de la evaluación. A medida que el *benchmarking* involucre a más personas en el proceso, es probable que aumente el compromiso para aceptar los cambios propuestos. Por tanto, el equipo tiene que incluir personal clave de cada uno de los departamentos afectados por el resultado de la actividad o producto que se compara.

II. Recopilar la información. En primer lugar, hay que seleccionar las empresas apropiadas para comparar los productos o las actividades. Se trata de conocer y comprender las mejores prácticas desarrolladas por los competidores más fuertes o por las empresas líderes en los mercados para identificar las oportunidades y amenazas del entorno competitivo. Posteriormente, se verifican los indicadores de resultados de los elementos comparados y se analizan los desfases observados. Finalmente, se determina la causa raíz o las prácticas que ocasionan el desfase en los resultados.

El criterio para considerar y seleccionar el socio debe iniciarse con una exhaustiva recopilación de datos, que puede usarse para crear un cuestionario preliminar. Las fuentes utilizadas para obtener información del socio potencial incluyen: asesores, analistas, Administración Pública, literatura de negocios, investigación de mercados,

informes industriales y bases de datos, por nombrar algunas de las más usuales. Una vez analizados los socios potenciales se selecciona el mejor entre aquéllos que están dispuestos a colaborar en el proceso. Los procesos operativos deben ser comparables o análogos, si se pretende lograr un alto grado de transferencia de conocimiento entre los socios del *benchmarking*. Ahora bien, antes de establecer contacto con el socio elegido, debe completarse todo el trabajo preparatorio. Los límites para los intercambios de datos e información deben negociarse por anticipado, junto con las consideraciones logísticas para conducir el estudio. Cada socio del *benchmarking* debe estar seguro de las intenciones del otro.

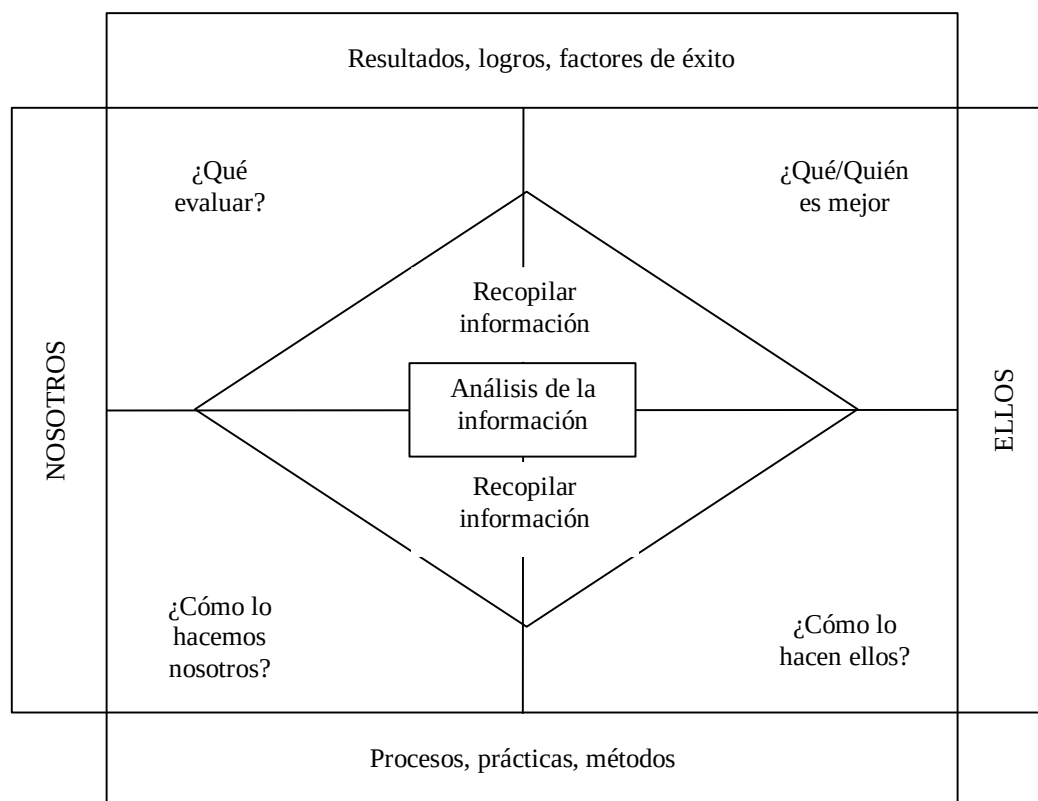


Figura 18: El modelo de benchmarking (Watson, 1993)

Antes de iniciar un estudio de *benchmarking*, debe obtenerse un acuerdo y un entendimiento explícitos entre la empresa y el socio en cuanto a la forma en que se debería tratar y manejar la información. Hay que utilizar los mismos criterios y parámetros en la recogida de datos, tanto para los productos y actividades propios como para los de los socios. También se busca información acerca del tema en particular, utilizando fuentes indirectas. Eso evita repeticiones y ahorra esfuerzo al equipo, que puede concentrar las interacciones directas en aquellas áreas donde la información es reciente y no se ha difundido públicamente.

Así pues, al analizar las actividades internas y externas, el equipo se plantea cuatro interrogantes: ¿qué evaluar?, ¿qué o quién es el mejor?, ¿cómo lo hacemos nosotros? y ¿cómo lo hacen ellos? (figura 18).

III. Analizar los datos. Los datos se analizan de acuerdo con las necesidades que originaron el *benchmarking*. Posteriormente, se proyectan los resultados futuros y se

describen las prácticas a seguir para alcanzarlos. Por último, se comunican los hallazgos a las personas y departamentos afectados.

IV. Adaptar y mejorar las prácticas. El conocimiento adquirido durante el proceso del *benchmarking* se recoge en un plan de actuación y, posteriormente, se pone en práctica a través de la participación activa de los trabajadores y se controla el proceso. También se reconocen y recompensan las contribuciones individuales y del equipo de *benchmarking*.

Una vez adoptada una práctica, el proceso de *benchmarking* no se detiene, sino que continúa hasta incorporar en la empresa las mejores prácticas de la industria, asegurando, de esta manera, la superioridad competitiva. Un peligro del *benchmarking* consiste en analizar prácticas específicas sin tener en cuenta las interdependencias con otros procesos y el contexto organizativo. Puede que la mejor práctica para una empresa no sea la mejor para otra.

5. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

El modelo de ciclo de vida de la industria es una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución industrial sobre las fuerzas competitivas. Este modelo es similar al del ciclo de vida del producto (Porter, 1980). En la medida en que una industria produce múltiples generaciones de productos, el ciclo de vida de la industria sea más largo que el de un producto determinado.

Los modelos de evolución de la industria pueden ayudarnos a comprender cómo y por qué las industrias cambian con el tiempo. Quizá la palabra evolución resulte un poco engañosa, porque sugiere un proceso de cambio lento y gradual cuando, en verdad, algunos cambios estructurales se producen con asombrosa rapidez. Mediante el modelo del ciclo de vida industrial se pueden identificar cuatro entornos industriales, cada uno vinculado a una etapa diferente: 1) introducción (o industria embrionaria), 2) crecimiento, 3) madurez y 4) declive (figura 19). Las características generales de cada etapa se recogen en la figura 20.

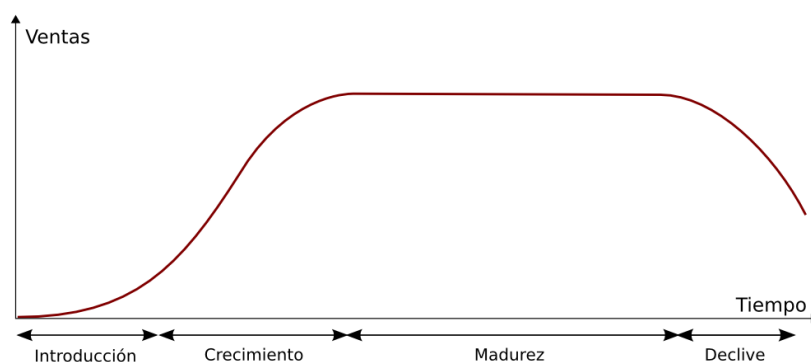


Figura 19: Evolución de la industria

Introducción (o industria embrionaria). En esta fase la industria inicia su desarrollo. Comienza con la comercialización de un nuevo producto en el mercado, lo que es una aventura llena de incógnitas y riesgos imprevistos, en la que puede ser necesario crear la

demanda. Esta etapa se caracteriza por un pequeño volumen de ventas y un crecimiento lento del mercado.

El crecimiento de la demanda es lento debido a que el producto es nuevo y desconocido para los posibles compradores, pero también para la empresa que lo lanza al mercado. Cuando se crea una industria no está claro cuál es el mercado objetivo o qué características técnicas del producto servirán sus intereses, por lo que hay una gran incertidumbre tecnológica y de mercado. Por ejemplo, en la industria del automóvil no era en modo alguno obvio que el motor de combustión interna Otto de cuatro tiempos ganara a todos sus competidores. De hecho, en 1900 se fabricaron en Estados Unidos 4.192 coches. De estos, 1.681 tenían motor de vapor, 1.575 motor eléctrico y sólo 936 motor de gasolina (Basalla, 1988). En el origen de una industria existen diferentes variedades de diseños del producto incompatibles comercializados en su mayor parte por pequeñas empresas (pioneros). Estos diseños, en cierto modo, no son sino experimentos tecnológicos, que varían a medida que los pioneros aprenden más sobre las necesidades del mercado y los clientes comprenden mejor el potencial de la tecnología en desarrollo.

El proceso de producción no es un asunto que preocupe, dado que las tecnologías están aún evolucionando. Es usual emplear en esta etapa herramientas y máquinas de uso general y trabajadores polivalentes altamente cualificados, así como comprar en el mercado los materiales y componentes utilizados en el proceso de transformación. Se trata de un proceso desconectado y bastante ineficiente pero muy versátil. Ello favorece las numerosas modificaciones que se deben realizar en el producto con objeto de mejorarlo técnicamente y corregir los fallos originales a medida que sus prestaciones se definan con exactitud. La organización es fluida, con una estructura flexible que favorece los cambios internos.

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Competencia	Monopolio. Muchas empresas.	Ingresa la gran empresa. Unos pocos imitan o mejoran el producto y/o reducen precios. Salida masiva de competidores.	Competencia en precio. Pocos, clásico oligopolio con cuotas de mercado estables.	Unos pocos rivales, eliminación rápida de los miembros débiles. Muchos competidores.
Cliente	Clientes de elevados ingresos. Inercia del cliente. Debe convencerse a los clientes de que adquieran el producto.	Ampliación del grupo de clientes.	Mercado masivo. Saturación. Compras repetidas. La regla es elegir entre marcas.	Los clientes son compradores refinados del producto.
Estrategia general	Establecerse en el mercado; convencer a los primeros clientes potenciales para que prueben el producto. Alto riesgo de fracaso. I+D e Ingeniería son funciones clave.	Penetrar en el mercado, persuadir al mercado masivo de que prefiera la marca. Es práctico cambiar el precio o la imagen de calidad.	Defender la posición de la marca, contener las incursiones de la competencia, mediante mejoras en los productos. Resulta vital tener costes competitivos. Atención a segmentos específicos del mercado.	Prepararse para la eliminación, exprimir a la marca todos los beneficios posibles. Control de costes clave.
Investigación y desarrollo	Cambios frecuentes e importantes en el producto.	Importantes cambios de proceso requeridos para una demanda creciente.	Incremental para productos y con mejoras acumuladas en productividad y calidad.	Retirar toda I+D de la versión inicial.
Producción	Subcontratación. Probar varios procesos. Desarrollar normas. Series cortas de producción. Pequeña escala, localizada cerca del usuario o de la fuente de la innovación.	Centralizar la producción. Eliminar por fases subcontratistas. Series largas. Acumulaciones de pedidos grandes. Horas extras considerables. Producción en masa. De uso general con secciones especializadas.	Gran escala, muy específica para productos concretos. Partes importadas, modelos de bajo precio. Reducción de costes. Incentivos para eficiencia. Estabilidad creciente del proceso de producción.	Volver a subcontratación. Simplificar línea de producción. Control detallado de inventarios. Comprar bienes extranjeros o de competidores. Almacenar repuestos.
Finanzas	Beneficios bajos por los altos costes de producción y marketing.	Beneficios altos por precios altos y creciente demanda. Peligro de falta de liquidez. Autorizar grandes instalaciones de producción.	La competencia se incrementa, merman los márgenes, pero crece el flujo de caja neto. Precios en caída.	La disminución del volumen eleva los costes y disminuyen mucho los beneficios. Vender equipo innecesario. Oportunidades de altos flujos de caja.
Producto	Línea de producto estrecha. Mala calidad. Diferentes tipos de productos no estandarizados. Cambios frecuentes en el diseño.	Buena calidad. Se alcanza diferenciación técnica.	Proliferación de tamaños, colores, envases, marcas de revendedores y otras variantes. Línea de modelo completa. Calidad superior. Estandarización.	Poca diferenciación del producto. Simplificación de la línea.
Precios	Altos para recuperar costes o bajos para penetrar en el mercado.	Altos para aprovechar la fuerte demanda del consumidor.	Los que el mercado pueda soportar. Posible guerra de precios.	Suficientemente bajos para permitir la liquidación del inventario.
Plaza (distribución)	Introducir producto en forma gradual para ampliar disponibilidad; obtener la participación de intermediarios del canal. Canales especializados.	Intensificar esfuerzos para ampliar el alcance y disponibilidad del producto. Canales masivos.	Disponibilidad amplia de productos; retener espacio en las estanterías; eliminar los establecimientos o canales no rentables.	Mantener un nivel necesario para conservar a los clientes leales a la marca; continuar la eliminación de los canales no rentables.
Promoción	Publicidad y venta personal para construir consciencia; fuerte promoción de ventas para estimular las pruebas de producto. Folletos explicativos, exhibiciones, muestras gratis e incentivos a vendedores.	Publicidad de marca agresiva, ventas y promoción de ventas para alentar el cambio de marca.	Enfatizar las diferencias y los beneficios de la marca; alentar el cambio de marca; mantener fresca la marca producto. Publicidad corporativa. Esfuerzo por ampliar el ciclo de vida.	Reducir a un nivel mínimo o eliminar al completo.
Comercio exterior	Algunas exportaciones.	Exportaciones de importancia, pocas importaciones.	Exportaciones en descenso. Importaciones importantes.	Ninguna exportación. Importaciones de importancia.

Figura 20: Características del ciclo de vida de la industria (Porter, 1980; Kotler, 1997)

La ventaja competitiva del innovador se apoya en la originalidad y superioridad funcional del nuevo producto más que en su coste. En esta fase los costes serán altos, debido a que: 1) las series de producción son relativamente pequeñas, 2) los problemas tecnológicos no están totalmente resueltos, 3) los gastos de distribución y promoción son cuantiosos y 4) los canales de distribución están deficientemente desarrollados. Los productos tienen unos precios elevados, lo que limita el mercado potencial.

El papel del marketing consiste en estimular la demanda y buscar nichos donde competir. Así pues, en el inicio de una industria, ningún innovador tiene un ‘dominio’ sobre el mercado, son fabricantes desconocidos y los nombres comerciales importan poco. El producto dista mucho de estar realmente perfeccionado, y se caracteriza por fallos y defectos frecuentes. Ninguna empresa ha conseguido un control inatacable de los canales de distribución. Los clientes no han desarrollado aún su propio sentido de diseño ideal del producto o lo que desean en cuanto a características técnicas o funcionales. Todo el mundo –productores y clientes– están aprendiendo sobre la marcha. Este contexto conduce a la entrada en el mercado de numerosas empresas, siempre que las barreras técnicas y de capital no sean demasiado elevadas (Utterback, 1994). Por ejemplo, Ford fue una de las 502 empresas creadas en Estados Unidos entre 1900 y 1908 para fabricar automóviles (Womack *et al.*, 1990). Las entrantes tienen orígenes muy diferentes. Algunas son empresas nuevas (entrantes de *novο*), mientras que otras son empresas establecidas que se diversificaron desde otros sectores (entrantes de *alio*).

Un innovador puede decidirse por un precio (bajo) de penetración y un alto crecimiento inicial o por un precio (alto) para descremar las ganancias y un crecimiento más lento. Un precio de penetración es más probable si el innovador tiene abundantes fondos y es capaz de soportar pérdidas iniciales, y si se considera la captura de una alta participación en el mercado como la principal fuente de la ventaja competitiva, por ejemplo, debido a las economías de escala. Una estrategia de precios de descremar las ganancias es más probable si las empresas buscan recuperar los elevados gastos en investigación y desarrollo, y si se espera que los competidores no entren pronto en el mercado. Ahora bien, un precio relativamente elevado para incrementar al máximo los beneficios a corto plazo, puede: a) emitir una señal de beneficios que hace que la industria parezca atractiva y fomente la entrada y b) desacelerar el crecimiento y demorar la explotación de las economías de escala.

Aunque todos los elementos del programa de marketing son importantes, la promoción y distribución adecuadas son esenciales para hacer que los clientes sean conscientes de que el nuevo producto está disponible, así como para enseñarles a usarlo en forma correcta (lectura 9) y decirles dónde comprarlo.

LECTURA 9: UN INVENTO ESPAÑOL: LA FREGONA.

El mundo se fregaba de rodillas hasta que en 1956 un español colocó un palo, una bayeta, un cubo y un escurridor de rodillos con pedal en un escaparate de Zaragoza. Valorada en 395 pesetas, era un artículo de lujo que nadie sabía para qué servía. Manuel Jalón Corominas, su creador, le puso por nombre lavasuelos, palabra que considera más elegante, pero su primer vendedor la llamó fregona y así ha pasado al diccionario. Antes, esa palabra se aplicaba a la mujer que fregaba y ahora se refiere también al utensilio.

Aunque parezca que el palo y el cubo de fregar son cosas de toda la vida, el primer problema de sus promotores fue enseñar para qué servía. Para darla a conocer, organizaban demostraciones en los escaparates de las tiendas. La gente se aglomeraba, se paraba el tráfico y a veces hasta intervenían los guardias para disolver al grupo de curiosos. “Aun así, había mujeres que la devolvían porque no sabían cómo funcionaba”, rememora su creador.

Su primera crítica escrita data de 1958, cuando se presentó en la Feria Internacional de Muestras de Barcelona. La prensa la llamó ‘escoba-bayeta ultramoderna para ser usada por cualquier miembro de la familia’. El cronista añadía: “incluso nosotros no nos avergonzaríamos de usarla”.

A pesar de su aparente sencillez, la fregona es hija de una época en la que todo resultaba difícil. Como costaba hallar los materiales, los primeros modelos se fabricaron con unos cubos sin galvanizar comprados en Barcelona, Jalón les soldaba unas piezas en Zaragoza, los enviaba a galvanizar en Manresa y los vendía cuando regresaban a Zaragoza. “Al principio sólo hacía uno o dos cada día, hasta que llegó un pedido de cien y compré una prensa con 15.000 pesetas prestadas”. Una trastienda realquilada era su laboratorio de investigación y desarrollo. Otro problema fue encontrar un algodón torcido que absorbiese el agua y que no se deshilachase. Le costó meses lograr los cabos adecuados.

En los años sesenta, los turistas y los emigrantes se iban de España cargados de fregonas. En 1980 ya vendía fregonas a 30 países, tenía 150 empleados y facturaba 1.300 millones de pesetas anuales. Fue cuando vendió su empresa a una multinacional que exporta fregonas a 60 países y las fabricará en China. Pero antes de convertirse en uno de los objetos españoles más exportados de la historia, hubo que perfeccionar el invento. En el año 1959, Jalón sustituyó los rodillos de escurrir por un embudo lleno de agujeros. “Se han fabricado más de 50 millones de unidades y no se ha logrado mejorar. Lleva 35 años en el mercado y sigue funcionando bien”, explica. En 1965 cambió la forma del cubo. Por entonces, Manuel Jalón ya había abandonado su profesión de ingeniero aeronáutico militar. “Mi cubo tiene mucho de aeronáutico. Es el primero del mundo con generatriz curva, que es la que da resistencia al fuselaje de los aviones. Eso supone un 25% menos de peso, un 25% menos de material y simplifica el transporte, porque se colocan unos dentro de otros, mientras que antes había que apilarlos”. Su cubo se ha copiado en todo el mundo. La llegada del plástico dejó su invento como hoy se conoce y fue su segunda era.

En los libros y museos se ve que los más representativo del diseño industrial español es la moto Montesa, el Talgo y la fregona. De esos tres frutos del ingenio y la ingeniería de España, sólo la fregona circula por los cinco continentes.

Fuente: Roglan, J. (2000): “Historia de una escoba mágica”, *Magazine*, 6 de febrero, pp. 56-60.

Las barreras de entrada tienden a apoyarse en el acceso a los conocimientos tecnológicos. La rivalidad en las industrias embrionarias se apoya no tanto en los precios como en educar a los clientes, abrir canales de distribución y perfeccionar el diseño del producto. Tal rivalidad puede ser intensa, y la empresa que solucione primero los problemas de diseño, a menudo, tiene la oportunidad de alcanzar una significativa posición en el mercado. Por ejemplo, en 1873, Remington and Sons (de Nueva York) fabricaron el primer modelo industrial de máquina de escribir dando origen a una nueva industria y también a nuevas profesiones, como la de mecanógrafo (en su origen este oficio era ocupado por hombres) (Hill y Jones, 2009).

Crecimiento. En esta etapa las ventas aumentan con rapidez. Por lo regular, una industria crece cuando los consumidores se familiarizan con el producto, cuando los precios caen debido a que se ha acumulado experiencia y se han creado economías de escala, y cuando se desarrollan canales de distribución. El mercado está más definido y tiene lugar la estandarización de algunos componentes y la configuración del producto, es decir, surge un «diseño dominante» del producto. En el inicio de una industria existen diferentes variaciones del producto, una de las cuales triunfará y se convertirá en el diseño dominante. Un diseño dominante es aquel cuyos componentes principales y conceptos medulares básicos no varían considerablemente de un modelo de producto al otro, y el diseño exige un alto porcentaje de participación en el mercado (Abernathy y Utterback, 1978).

Un diseño dominante⁶ es el resultado de una serie de decisiones técnicas acerca del producto limitadas por elecciones técnicas previas y la evolución de las preferencias de los clientes (Utterback y Suárez, 1993). A medida que aumenta la información de compradores y vendedores, el producto se va estandarizando hasta adquirir su forma definitiva y estar en condiciones de cubrir las necesidades de un amplio espectro de consumidores. El diseño dominante refuerza la arquitectura del producto y la estandarización de los componentes por lo que emergen las economías de producción. A medida que la industria evoluciona, la incertidumbre sobre el que será el diseño del producto que acapare el mercado se reduce, pues este va definiéndose a través de la elección de conceptos únicos de entre los múltiples posibles a lo largo de una trayectoria tecnológica (figura 21); conceptos que se fijan formando una jerarquía de diseño u orden de definición de conceptos que forman el diseño de un producto.

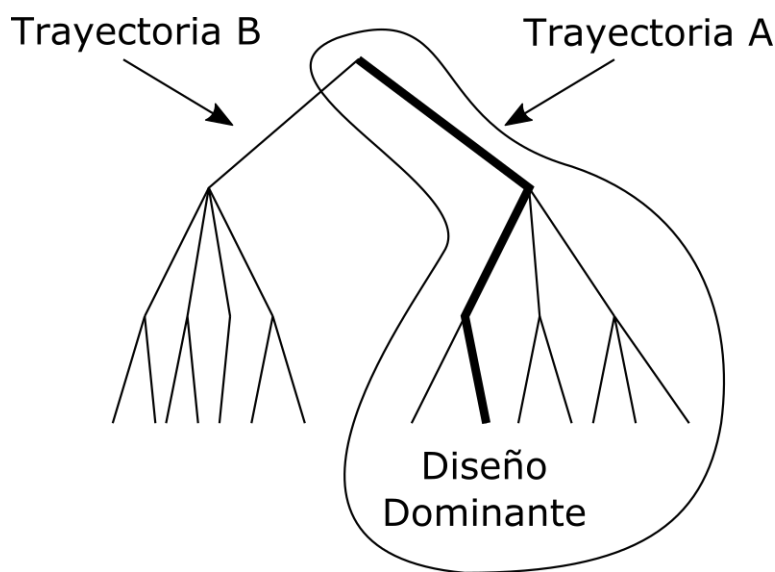


Figura 21: diseño dominante (Utterback y Suárez, 1993)

Un diseño dominante⁷ reduce drásticamente el número de requisitos de las prestaciones que debe cumplir un producto al hacer que muchas de estas exigencias estén implícitas en el propio diseño. No es necesariamente aquel que incorpora las prestaciones técnicas más altas, sino el que satisface al mercado mayoritario en cuanto a la interacción entre posibilidades técnicas y preferencias de una variedad de usuarios, en lugar de ser un diseño optimizado para un mercado marginal. Por tanto, permite que se puedan lograr economías de escala en producción. La aparición del diseño dominante desplaza el énfasis competitivo a favor de aquellas empresas que son capaces de conseguir mayores capacidades en la innovación e integración de los procesos productivos y que poseen unos conocimientos técnicos y de ingeniería más desarrollados (Utterback, 1994).

Antes de que finalmente un diseño se erija como dominante, los pioneros se centran en la mejora del producto, ya que, debido a la variedad de diseños incompatibles, existe

⁶ El modelo de diseño dominante se adapta mejor a mercados de masas, en los que los gustos del consumidor son relativamente homogéneos. Además, valen solamente para industrias de productos ensamblados (Teece, 1986).

⁷ Los diseños dominantes también existen en los procesos. Así, en el sector del vidrio plano se ha producido una sucesión de diseños de proceso dominantes, desde el diseño del cilindro de vidrio soplado al de la cinta continua de vidrio o vidrio flotado (Grant, 2013).

una gran incertidumbre tecnológica (Abernathy y Utterback, 1978; Dosi, 1982). Una vez que surge el diseño dominante, el centro de atención de las empresas se desplaza a la fábrica (Suárez y Utterback, 1995). El campo de batalla pasa de la innovación del producto a la innovación del proceso productivo (Abernathy y Utterback, 1978). Por tanto, el diseño dominante proporciona una ventaja competitiva a las empresas capaces de conseguir mayores capacidades en la innovación e integración de los procesos productivos (Utterback, 1994). Predominan las innovaciones en maquinaria y/o de la organización del sistema productivo, surgiendo nuevas estructuras de producción. Como consecuencia, el sistema productivo tiende a ser más elaborado y fuertemente integrado, mediante una creciente automatización y control del proceso. Los materiales se hacen más especializados y costosos. La organización tiende a burocratizarse, se comienzan a definir tareas, así como a establecer controles rígidos y un reparto de funciones. En esta etapa dominan las grandes empresas. Sería de esperar que con anterioridad a la aparición de un diseño dominante, surgiera una oleada de empresas entrantes con muchas versiones del producto. Posteriormente, una vez aceptado el diseño dominante, tendrá lugar una oleada de salidas de empresas competidoras (Christensen, 1997). En igual sentido, Klepper (1996) considera que el diseño dominante lo sustentan las economías de escala logradas por la innovación radical en proceso. Podría decirse que el diseño dominante facilita la producción en masa para atender el mercado mayoritario.

El surgimiento de un diseño dominante es importante por varias razones (Hamel y Prahalad, 1994; Hill y Jones, 2009). En primer lugar, la falta de un diseño dominante es un obstáculo para la difusión del nuevo producto, ya que los fabricantes de componentes y productos complementarios deben diseñar distintos modelos para las diferentes variedades de diseño, lo que se traduce en una subida de precios y un mercado mucho más lento en despegar. En segundo lugar, la existencia de una variedad de diseños incompatibles confunde a los clientes y los hace mostrarse menos proclives a comprar, pues prefieren esperar a que surja un claro vencedor. En tercer lugar, ayuda a reducir los costes de producción. Una vez que surge un diseño dominante, el producto y sus complementarios pueden fabricarse en masa, ya que a corto plazo no van a sufrir variaciones apreciables. En cuarto lugar, la existencia de un diseño dominante disminuye el riesgo de comprometer recursos en un producto que, al final, va a tener que abandonar el mercado por falta de demanda.

Así pues, el diseño dominante reduce drásticamente el número de requisitos de las dimensiones de un nuevo producto para satisfacer las necesidades del mercado mayoritario, lo que permite a las empresas centrarse en desarrollar la innovación e integración del proceso productivo (Abernathy y Utterback, 1978). Todo ello redundando en la consecución de economías de escala en la producción, lo que, a su vez, estabiliza la competencia entre empresas rivales, disminuye el número de competidores y cambia las bases competitivas desplazándolas a refinamientos en las prestaciones del producto, la fiabilidad y el coste. Por tanto, se compete generalmente sobre la base de la diferenciación del producto. También se favorece la expansión de los mercados a través de la extensión de la línea de productos. Las necesidades de los usuarios se entienden con mayor claridad.

El diseño dominante facilita la reducción del coste en el avance desde el nicho al mercado mayoritario. Este tránsito al mercado mayoritario, puede denominarse, utilizando términos de Moore (2002), «cruzar el abismo», por lo peligroso que resulta.

Hay que tener en cuenta que la comercialización a gran escala conlleva una nueva forma de competir en relación con la pequeña escala. Primero, mientras que los primeros adoptantes de un nuevo producto son un nicho caracterizado por ser jóvenes visionarios, proclives a la aventura, de mentalidad abierta, dispuestos a asumir riesgos, con una posición financiera sólida y gran prestigio social, que valoran la singularidad del producto (Rogers, 1962), los clientes de un mercado mayoritario son más conservadores, poseen menos recursos y valoran por encima de lo demás la calidad y el precio del producto (Moore, 2002). Segundo, el acceso a los primeros adoptantes se realiza mediante canales especializados de distribución, teniendo singular importancia la promoción personalizada y, en concreto, el boca a oreja (Frenzen & Nakamoto, 1986); sin embargo, llegar a un mercado mayoritario requiere canales de distribución de alto alcance para acaparar el mayor número posible de puntos de venta con la más alta exposición del producto, así como diseñar campañas publicitarias en medios de comunicación masivos (Moore, 2002). Finalmente, los primeros adoptantes son relativamente pocos en número, por lo que el pionero utiliza un sistema de producción en pequeños lotes, mientras que, para atender al mercado mayoritario, se requiere un proceso de producción en masa (Abernathy & Utterback, 1978).

De hecho, la investigación demuestra que las capacidades y formas de pensar necesarias para la creación de un producto y su introducción a pequeña escala, como suele ser en el caso de los pioneros, no solo son distintas de las que se necesitan para su comercialización a gran escala, como requeriría el mercado mayoritario (Macher & Richman, 2004), sino que además entran en conflicto con ellas (Robinson *et al.*, 1992; Markides & Geroski, 2005). Las empresas que poseen una buena capacidad inventiva no suelen ser buenas en la comercialización a gran escala, y viceversa (Moore, 2002).

La obligación de atender mercados cada vez más amplios requiere empresas grandes, con capacidad de obtener recursos para financiar su crecimiento y adquirir el tamaño adecuado para operar eficientemente. Los competidores invierten en capacidad para incrementar su participación en el mercado. Los costes unitarios bajan como consecuencia de un mayor volumen de producción, la acumulación de experiencia y la estandarización del producto. Los precios se mantienen al mismo nivel o se reducen ligeramente a medida que la demanda se incrementa. Los márgenes mejoran durante esta fase como consecuencia de la distribución de los costes fijos entre un mayor volumen de producción. El crecimiento y los beneficios durante esta fase atraerán competidores adicionales. Algunos competidores entran en el mercado con ‘fotocopias’ del producto original, mientras que otros introducen mejoras funcionales en productos y procesos. Esto fomenta la adaptación del producto a las necesidades específicas del mercado de masas, a cuyas exigencias no respondía con precisión la versión inicial. Con ello, el mercado se expande y el proceso de crecimiento se realimenta. Cada empresa tratará de diferenciar su producto y de ir creando una imagen de marca propia. De hecho, la entrada de nuevas empresas intensifica la actividad de marketing de la industria, lo que puede incidir favorablemente sobre las ventas. El mercado está más definido, hay una menor incertidumbre y los procesos de producción son más eficientes.

Por lo general, la importancia del control sobre el conocimiento tecnológico como una barrera a la entrada disminuye en la etapa de crecimiento. Debido a que pocas empresas han logrado economías de escala significativas o han fomentado la lealtad hacia sus marcas, otras barreras de entrada tienden a ser relativamente bajas también. Por tanto, la amenaza de competidores potenciales suele ser la más alta. No obstante, paradójicamente, un crecimiento alto puede significar que el mercado absorbe a los nuevos participantes, sin que esto produzca un marcado incremento en la intensidad de la rivalidad. Por tanto, la rivalidad tiende a ser relativamente baja. El rápido crecimiento en la demanda permite a las empresas aumentar sus ingresos y beneficios, sin arrebatar participación de mercado a los demás competidores (Hill y Jones, 2009).

Durante la etapa de crecimiento, la estrategia general cambia de adquisición a retención, desde estimular la prueba del producto hasta generar compras reiteradas y construir lealtad a la marca. Mientras el mercado madura, la empresa necesitará clientes leales y buenos aliados en la cadena de suministros para permanecer competitiva. Mantener las relaciones clave es una propuesta desafiante y cara. Por esta razón, la etapa de crecimiento es la más costosa del marketing. La fijación de precios también se vuelve más desafiante en esta fase. Conforme más competidores entran al mercado, la empresa debe equilibrar su requerimiento de flujo de efectivo con su necesidad de ser competitiva. La relación entre precio y calidad percibida es un factor complicado, como lo es la creciente sensibilidad de los clientes al precio. Durante la etapa de crecimiento no sorprende ver a los competidores arriesgar sus posiciones de mercado con base en estrategias de fijación de precios premium o basados en el valor. Otras empresas resuelven este dilema ofreciendo diferentes productos en distintos niveles de precios. Un importante desafío durante la etapa de crecimiento es el número de competidores en aumento que ingresan en el mercado. Para protegerse contra esta eventualidad, la empresa debe construir una posición de mercado defendible mientras se prepara la etapa de madurez. Esta posición se puede basar en la imagen, el precio, la calidad o tal vez en algún estándar tecnológico. Eventualmente el mercado pasará por un período de agitación y surgirán las empresas dominantes.

Por lo general ocurre que las empresas acostumbradas al rápido desarrollo durante la fase de crecimiento industrial, continúan agregando capacidad a tasas consistentes con el crecimiento anterior, y en consecuencia proyectan aumentos en la capacidad productiva. No obstante, cuando una industria se acerca a la madurez, la demanda ya no aumenta a tasas históricas. La consecuencia es el surgimiento de una excesiva capacidad productiva. En un intento por utilizar esta capacidad, las empresas con frecuencia reducen los precios. El resultado puede ser una intensa guerra de precios, que conduce a la quiebra a la mayoría de las organizaciones ineficientes. Este factor es suficiente para disuadir cualquier nuevo ingreso.

En el período de transición a la fase de madurez es probable que haya una cierta turbulencia competitiva. Las expectativas de las empresas se reducen y empiezan a sufrir excesos de capacidad, lo que las moverá a emprender batallas competitivas destinadas a conservar o mejorar su cuota de mercado. Como consecuencia, se erosionan los beneficios y las empresas más débiles podrían abandonar el mercado.

Madurez. En una industria madura, el mercado está completamente saturado y el crecimiento es bajo o cero. Esta fase dura más que las anteriores. Las grandes empresas

dominan el mercado con un producto mejorado funcionalmente sobre la idea original y compitiendo agresivamente en precio.

Las innovaciones en producto y en proceso alcanzan su menor grado de intensidad (es decir, no resultan tan llamativas para los clientes como lo fueron en el momento de su introducción en el mercado), teniendo, por lo tanto, un marcado carácter incremental. Paradójicamente, estas innovaciones a pesar de ser menos intensivas desde el punto de vista de la originalidad, requieren mayores inversiones en tecnología que en sus primeros años cuando se crearon y desarrollaron. Los materiales son ahora muy especializados y el equipo productivo de uso específico. Los productos están muy definidos, tienen una alta calidad y las diferencias con los productos de los competidores son menores que las similitudes.

A medida que el proceso está diseñado y organizado para fabricar productos específicos y que requiere inversiones elevadas, el perfeccionamiento selectivo de los elementos del proceso resulta cada vez más difícil (Abernathy y Utterback, 1978). El proceso llega a estar tan integrado que cualquier cambio resulta muy costoso, puesto que obliga a realizar modificaciones en los restantes elementos del proceso e, incluso, en el diseño del producto. El cambio del diseño del producto o del proceso se produce lentamente en esta fase, pero puede verse forzado por la introducción de una tecnología o por un desplazamiento de las necesidades del mercado (Utterback, 1994).

Con la evolución del proceso productivo tiende a reducirse la variedad de productos y éstos se van estandarizando. Realmente, los mercados maduros ofrecen dos posibilidades de actuación a la empresa. En primer lugar, el conocimiento y difusión del producto hace que los consumidores sean particularmente sensibles al precio, lo que podría llevar a las empresas a competir en precios. En este sentido, existen unas pocas grandes empresas que dominan el sector y que fabrican gran parte de la producción, cubren casi todo el mercado y consiguen sus beneficios principalmente a través de altos volúmenes de ventas y bajos costes. Los precios y el margen de beneficio son, probablemente, bajos (Buzzell, 1966), si bien el volumen total de beneficios sigue siendo elevado. A medida que la competencia en los precios aumenta, los procesos de producción necesitan mayores inversiones de capital y cabe la posibilidad de que se decidan nuevas localizaciones (en países en vías de desarrollo) para obtener costes más bajos en los suministros de materias primas. Estas localizaciones pueden crear nuevas posibilidades en los mercados extranjeros. Las sobrecapacidades de producción aparecen y contribuyen a intensificar la lucha competitiva. En segundo lugar, también puede darse un fuerte proceso de segmentación y diferenciación de productos creando nichos de mercado, de modo que las empresas tratan de adaptar su oferta a las necesidades de cada grupo de clientes, exigiendo un precio diferencial.

La estrategia de las empresas se apoya cada vez más en los precios, en las diferencias marginales en los productos o en ambos a la vez. Además, las empresas tratan de diferenciar el producto mediante el envase, el servicio al cliente y la publicidad, e intentan introducirse en nichos especiales del mercado. También adoptan políticas de fuertes descuentos y precios fuera de catálogo, incrementan sus inversiones en publicidad y distribución, así como en investigación y desarrollo, para mejorar el producto actual y desarrollar nuevos productos. Asimismo, en algunos casos actúan como suministradores de marcas blancas. En esta fase la industria se compone de un conjunto de competidores bien afianzados cuyo objetivo básico es conseguir ventajas competitivas en costes. Las grandes

empresas se aprovechan, por lo general, de la imagen corporativa que tienen, fruto de su fortaleza económica y de los muchos años de presencia en el mercado. Los canales de distribución están bien establecidos.

En una industria madura aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de los competidores potenciales. Para sobrevivir las empresas comienzan a concentrarse tanto en la minimización de costes como en la creación de lealtad de marca. Puesto que los dos factores constituyen una significativa barrera de ingreso, la amenaza por parte de competidores potenciales disminuye de manera considerable. Las elevadas restricciones de ingreso en las industrias maduras proporcionan a las organizaciones oportunidades de segmentar precios y utilidades (Hill y Jones, 2009).

Muchas industrias en la etapa de madurez se consolidan y se convierten en oligopolios. Las empresas tienden a reconocer su interdependencia y tratan de evitar la guerra de precios. La demanda estable les proporciona la oportunidad de participar en los acuerdos tácitos en precio. El efecto neto consiste en reducir la rivalidad entre las empresas establecidas, posibilitando en consecuencia mayor rentabilidad. Sin embargo, la estabilidad de una industria madura siempre está amenazada por futuras guerras de precios. Una crisis general en la actividad económica puede reducir la demanda. A medida que las empresas luchan por mantener sus ingresos frente a la caída de la demanda, se rompen los acuerdos de liderazgo en precio, aumenta la rivalidad y disminuyen los precios y los beneficios. Las periódicas guerras de precios que ocurren en el ámbito de transporte aéreo parecen seguir este patrón.

Arrebatar clientes a los competidores incluye crear incentivos entre los no clientes para probar el producto de la empresa. Esto puede conllevar fuertes gastos en actividades de promoción de ventas. En algunos casos, una vez que se ha logrado el cambio de marca, los clientes pueden quedar atrapados mediante acuerdos contractuales. Un enfoque más común es igualar los precios de la competencia

Declive. En esta fase, el producto comienza a ser sustituido por opciones más atractivas, por lo cual disminuye el volumen de ventas. Al caer la demanda, la capacidad excesiva, que ya se empezaba a advertir durante el período de madurez, ahora se vuelve endémica, lo que conduce a una progresiva reducción de precios y a una disminución de beneficios. En la etapa de declive, el crecimiento se hace negativo por varias razones, que incluyen sustitución tecnológica (procesador de texto en lugar de máquina de escribir), cambios sociales (el cuidado de la salud golpea la comida basura), demográficos (disminuye la tasa de natalidad y aumenta la esperanza de vida de las personas) y competencia internacional (competidores internacionales que entran en nuestro mercado).

En una industria en declive, por lo general aumenta el grado de rivalidad existente entre las empresas establecidas. El principal problema es que la demanda en descenso genera el surgimiento de una capacidad ociosa, por lo que las empresas empiezan a reducir precios. Las barreras de salida ajustan esta capacidad excedente. Cuanto mayores sean las restricciones de salida, más difícil será para las empresas reducir capacidad y mayor será la amenaza de una severa competencia en precios (Hill y Jones, 2009).

Decidir la eliminación de los productos es una tarea difícil y, a menudo, genera una tristeza similar a una despedida de viejos amigos. Ahora bien, mantener productos en fase de declive es muy costoso para la empresa. Este coste no solamente se cuantifica en la suma

de los ingresos o de los beneficios no recuperados, sino en todos los costes ocultos: el producto en fase de declive consume un tiempo desproporcionado de la dirección de la empresa, exige ajustes de precios y del nivel de existencias, series cortas de producción (que ocasionan costosas puestas a punto del proceso), necesita simultáneamente publicidad y atención de la fuerza de ventas, que sería más rentable utilizar en productos saludables y, por último, la falta de adaptación a las necesidades de los consumidores puede ensombrear el prestigio de la empresa (Kotler, 1997).

Una empresa tiene dos opciones básicas durante la etapa de declive: 1) intentar posponerla o 2) aceptar su inevitabilidad. Pueden darse condiciones para que un producto en fase de declive siga siendo favorable, al menos para aquella empresa que concentre su actividad en los segmentos rentables que persistan en el mercado o se convierta en líder de los supervivientes, mediante la mejora de los procesos productivos (a través de sucesivas innovaciones incrementales) y de la calidad de los productos o cuando el producto proporciona sinergias a otros productos de la empresa. También pueden reposicionar el producto, desarrollando nuevos usos o características del producto o aplicando nueva tecnología. Posponer el declive de un producto requiere una gran cantidad de tiempo y una inversión sustancial de recursos. Sin embargo, muchas empresas no tienen los fondos o la oportunidad para renovar la demanda de un producto y deben aceptar el inevitable declive. En estos casos, pueden cosechar los beneficios del producto mientras disminuye la demanda o desinvertir tomando medidas para abandonarlo o venderlo a otra empresa. El enfoque de cosecha requiere una reducción global de los gastos en marketing y utilizar una mezcla de marketing menos intensiva en recursos. Una estrategia de cosecha también permite a la empresa canalizar su flujo de efectivo creciente hacia el desarrollo de productos nuevos. Una empresa que usa una opción de desinversión retira todo el apoyo de marketing de un producto. Puede continuar su venta hasta que sostenga pérdidas o arreglar que sea adquirido por otra empresa.

Críticas al modelo del ciclo de vida. Es importante recordar que el modelo de ciclo de vida es una generalización. En la práctica, los ciclos de vida industrial no siempre siguen el modelo ilustrado en la figura 19. En algunos casos, las industrias no pasan de la etapa embrionaria. El crecimiento de la industria puede revitalizarse después de largos períodos de declive por medio de la innovación o un cambio social. En la década de los setenta, el sector mundial de motocicletas, en declive en EEUU y Europa, entró en una nueva fase de crecimiento gracias a que los fabricantes japoneses estimularon el uso recreativo de las motos. La duración de cada etapa también puede variar de una industria a otra. La etapa de introducción del sector del automóvil en EEUU duró unos 25 años, desde 1890 hasta que despegó el crecimiento entre 1913 y 1915. La madurez del sector data de mediados de los cincuenta. En los ordenadores personales, la fase de introducción se prolongó solamente cuatro años antes de que el crecimiento despegase en 1978. Con el paso del tiempo los ciclos de vida se han ido comprimiendo cada vez más (Grant, 2013). Algunas industrias pueden permanecer en la etapa de madurez casi de manera indefinida si sus productos se convierten en necesidades básicas. Los sectores que satisfacen necesidades básicas como la construcción de viviendas, la alimentación y la confección no pueden entrar en fase de declive porque es improbable que tales necesidades queden obsoletas. Otras industrias saltan la etapa de madurez y pasan directamente a la de declive.

Un sector probablemente se encuentra en etapas diferentes de su ciclo de vida en países distintos. Otra característica de la evolución sectorial es el desplazamiento de las

fronteras entre sectores. Así, algunos sectores convergen (los dispositivos electrónicos portátiles tales como los teléfonos móviles, las videoconsolas de bolsillo, las cámaras fotográficas, o las calculadoras compiten cada vez más entre sí en un mercado único), mientras otros, como el de la informática tienden a fragmentarse.