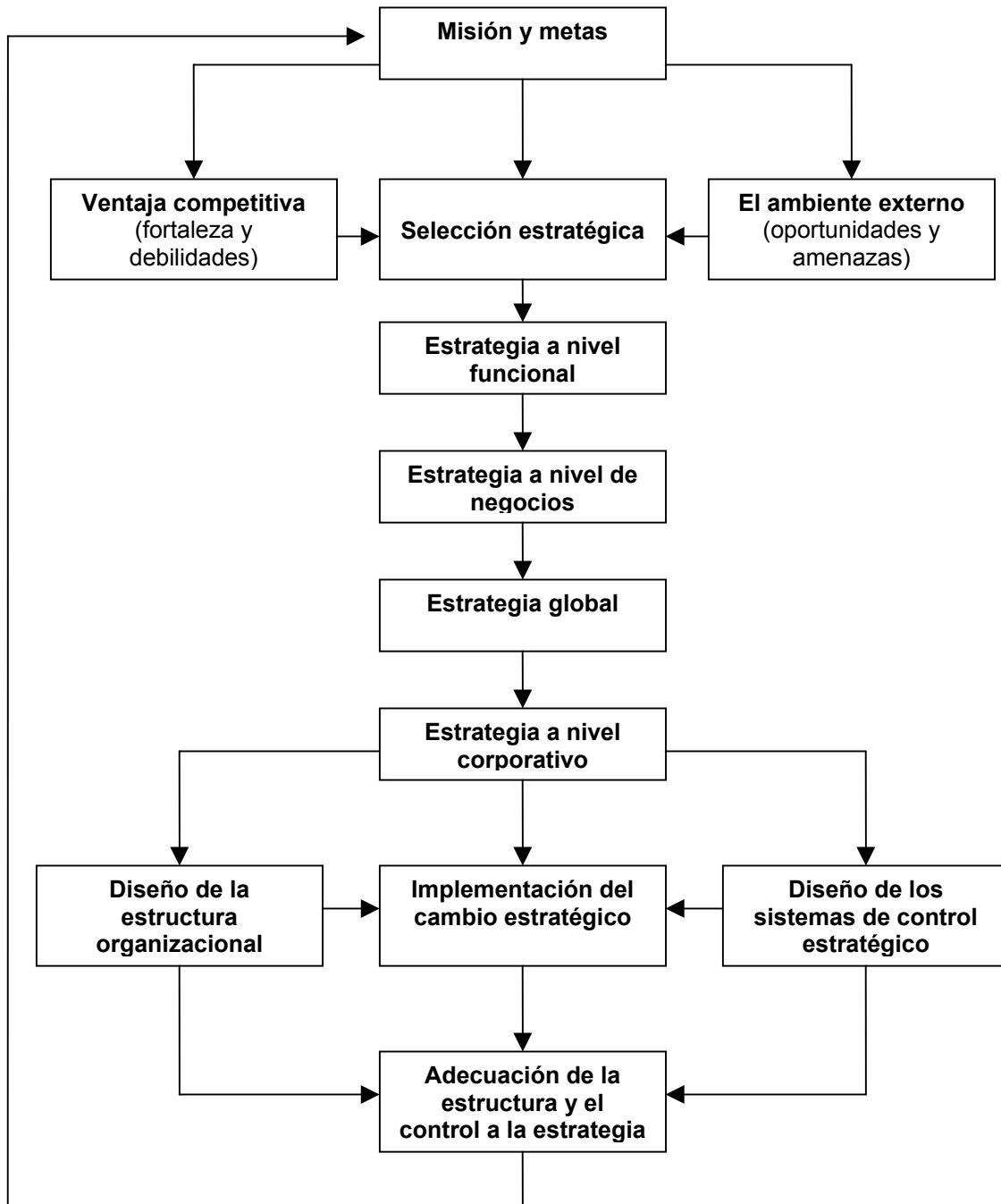


Unidad 2

- La naturaleza de la ventaja competitiva.



El ambiente externo

CASO INICIAL: WANG LABORATORIES

An Wang, inmigrante chino, fundó en 1951 Wang Laboratories, Inc. y en la década de 1970 formó parte de un pequeño grupo de compañías que se las ingeniaba para superar con ingenio a IBM y apoderarse de un nicho rentable en la industria de los computadores. En el caso de Wang su nicho estaba constituido por el procesamiento de palabras. A comienzos de la década de 1970 Wang desarrolló su propio software propietario para procesamiento de palabras, que cargó en sus minicomputadores los cuales funcionaban en su sistema operativo propietario. Las terminales de procesamiento de textos se conectaban a estos minicomputadores; éstas remplazaron las máquinas de escribir, y condujeron las cartas y documentos escritos hacia una nueva era.

Se cuenta que un día que An Wang recorrió el edificio de las Naciones Unidas, las secretarías empezaron a aplaudirlo a su paso. "Soy el amigo de las secretarías", explicó a sus acompañantes, "las liberé de la tiranía de la máquina de escribir". De esa manera Wang Labs se convirtió en una de las milagrosas empresas de alta tecnología en la década de 1970. En 1988 esta organización empleó 31,500 personas en todo el mundo, generó ingresos superiores a los US\$3,000 millones, obtuvo utilidades netas por US\$92.7 millones y ocupó la posición 143 de las 500 firmas industriales que aparecen en la revista Fortune. Sin embargo, en agosto de 1992 la compañía se acogió a la protección de bancarrota contemplada en el capítulo 11 del Código de Quiebras de EE.UU. Los ingresos habían caído a US\$19,000 millones y el nivel de empleo a menos de 8,000. La empresa había perdido un total de US\$19,000 millones desde 1988 y su valor accionario en el mercado, que estaba en US\$5,600 millones, cayó a US\$70 millones. Las acciones de Wang que se comercializaban a US\$42.50 en 1982, en ese entonces estaban a 37.5 centavos por unidad.

Wang cayó debido a que perdió contacto con los cambios registrados en el mercado. Así como superó a IBM en la década de 1970, fue desplazada a su vez por un sinnúmero de compañías productoras de software a mediados de la década de 1980. La demanda del costoso sistema de procesamiento de palabras de Wang, basado en el minicomputador, declinó en forma precipitada a medida que los computadores personales ganaron popularidad y se hizo disponible el económico software para procesar textos. Por ejemplo, un asiduo usuario de Wang explicó cómo desechó su minicomputador Wang de US\$400,000, a un costo anual de servicio de US\$100,000, y lo remplazó por una red de 25 computadores personales cuyo costo total era inferior a los US\$100,000. Al enfrentar este tipo de competencia de bajo costo, el mercado de Wang se derrumbó en la segunda mitad de esa década.

Sin embargo, el aspecto lamentable de la historia de Wang fue que en sus inicios rechazó la oportunidad de ingresar a la industria de los computadores

personales. En marzo de 1984, la compañía consideró la posibilidad de asociarse con Apple Computer, que había acabado de lanzar el Macintosh. El propósito era combinar el software para procesamiento de palabras de Wang con la interfaz gráfica del usuario y aplicaciones de Apple, y tener participación en el mercado de los sistemas con base en MS-DOS, como el PC original de IBM. El presidente de Apple, John Sculley reconocía el valor de su aplicación de procesamiento de textos, y estaba entusiasmado con el trato. Apple incluso adelantó conversaciones acerca de autorizar a Wang para utilizar su sistema operativo Macintosh, que le habría permitido fabricar los PC. Sin embargo, Wang desechó la propuesta. Según los memorandos internos, los gerentes senior consideraban que "la automatización de oficinas es nuestro negocio, Apple podría apoderarse de Wang y utilizarla para ingresar en el mercado... Apple es una empresa joven, volátil y excesivamente autónoma. ¿Deberíamos asociarnos con una firma impredecible?" Wang también desdeñó los programas de procesamiento de palabras, desarrollados por sus similares WordStar y WordPerfect. Como organización de U\$2,000-millones en capital, Wang no percibió las pequeñas manifestaciones operativas de WordPerfect como uno de los posibles competidores. Además fue renuente a vender su software separado del hardware. La compañía consideraba que si vendía el software de procesamiento de textos por aparte, nadie compraría el hardware. Es posible, sin embargo en la actualidad nadie compra su software ni su hardware, mientras que compañías como WordPerfect la han superado en ventas.

Preguntas y temas de análisis

1. ¿Cuál es la lección de la historia de Wang para las compañías con respecto a la importancia de explorar el ambiente externo?
2. En retrospectiva, ¿qué medidas debió adoptar Wang para prevenir el desastre que padeció a comienzos de la década de 1990?

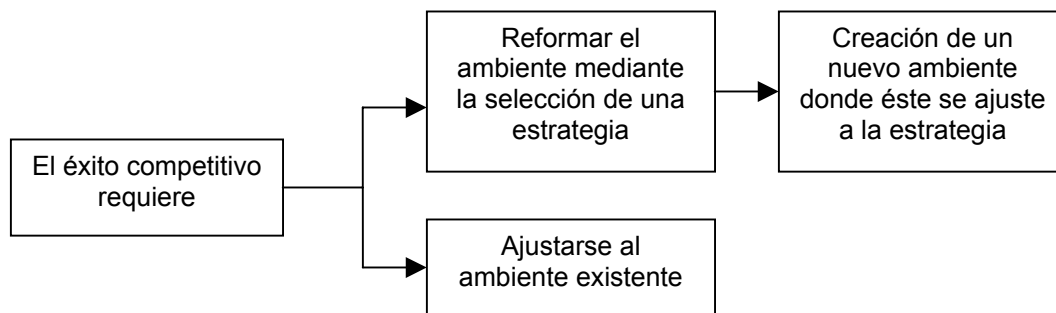
VISIÓN GENERAL

Como se anotó en el capítulo 1, dos determinantes básicos del desempeño organizacional son el ambiente industrial en el cual compite una compañía y el país (o países) donde está localizada. Ambos factores forman parte del ambiente externo de la empresa. Algunas firmas prosperan en parte porque su ambiente externo es muy atractivo; otras funcionan en forma deficiente debido a que su ambiente externo es hostil. En este capítulo se analiza la influencia del ambiente industrial y el contexto nacional de una organización en su ventaja competitiva.

El principal tema en este capítulo es que para que una compañía tenga el éxito debe, bien sea, ajustar su estrategia al ambiente industrial donde opera o estar en capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una estrategia escogida. Por lo general, las empresas fracasan cuando su estrategia ya no se adecua al ambiente en el que operan (véase figura 3.1). La historia de Wang Labs, presentada en el caso inicial, es un ejemplo de estos procesos. Su éxito inicial se

originó por la demanda de aplicaciones de procesamiento de palabras, producto de sus innovaciones pioneras. Durante el proceso, Wang creó un nuevo y completo nicho en la industria de los computadores, el cual dominó. En otras palabras, sus inventos reformaron el ambiente de la industria para lograr ventaja, creando un nuevo nicho en el que existía un estrecho ajuste entre su estrategia y las exigencias del cliente. Sin embargo, posteriormente perdió visión de los cambios competitivos que ocurrían en el ambiente industrial; no reconoció la amenaza que representaba para su posición el surgimiento de los económicos computadores personales y el software de procesamiento de textos. En efecto, la evidencia señala que no consideró como competidores directos a los computadores personales y a las aplicaciones relacionadas de software. Este descuido fue un error fatal. A mediados de la década de 1980 no había ajuste entre el ambiente donde operaba y su estrategia.

Figura 1. Condiciones para el logro del éxito competitivo



Wang había perdido contacto con los cambios que se registraban en el nicho de mercado que había creado. Otras firmas tuvieron mayor capacidad de satisfacer las demandas de software para procesamiento de palabras y de hardware por parte de los clientes, mientras Wang quedó a la deriva. La organización pudo haber sobrevivido si a comienzos de esa década hubiera tomado la firme decisión de cambiarse a los computadores personales y a las aplicaciones relacionadas con el procesamiento de textos. Tal estrategia se habría adecuado al nuevo ambiente creado por la revolución del computador personal, pero Wang no supo valorar esta situación y, en consecuencia, se fue a la quiebra.

Si las compañías quieren evitar los errores que cometió Wang, deben comprender las fuerzas que manejan la competencia en la industria donde operan. De otra manera, tienen poca posibilidad de seguir estrategias que se ajusten al ambiente industrial existente o identificar estrategias que puedan reformarlo con el fin de lograr su ventaja. En contraste con esta experiencia, el objetivo de este capítulo consiste en analizar diversos modelos que ayuden a los gerentes a analizar el ambiente. Los modelos suministran una estructura que se puede utilizar para identificar oportunidades y amenazas ambientales. Las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que una compañía obtenga la ventaja competitiva. Por ejemplo, los avances en la tecnología del microprocesador durante la década de 1960 crearon la oportunidad para que

Wang construyera minicomputadores asequibles, utilizables para correr aplicaciones de procesamiento de palabras. De igual manera, los continuos avances en esta tecnología durante la década de 1970 generaron la oportunidad para que las empresas construyeran económicos computadores personales (una oportunidad de la que sacaron ventaja Apple, IBM y Compaq, pero que Wang ignoró). Las amenazas surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de una firma. En este sentido, el surgimiento de los computadores personales significó más que una oportunidad perdida para Wang; también se convirtió en una amenaza.

Este texto comienza con el examen de un modelo para analizar el ambiente de la industria. Luego se consideran las implicaciones competitivas que surgen cuando grupos de compañías dentro de una industria siguen estrategias similares. En seguida se estudiará la naturaleza de la evolución industrial y se examinará en detalle cómo afecta la globalización de la economía mundial a las fuerzas competitivas que funcionan en un ambiente industrial. Finalmente, se evalúa el impacto del contexto nacional sobre la ventaja competitiva. Al final del capítulo, el lector estará familiarizado con los principales factores que deben tener en cuenta los gerentes al analizar el ambiente externo para las oportunidades y amenazas de una organización.

EL MODELO DE CINCO FUERZAS

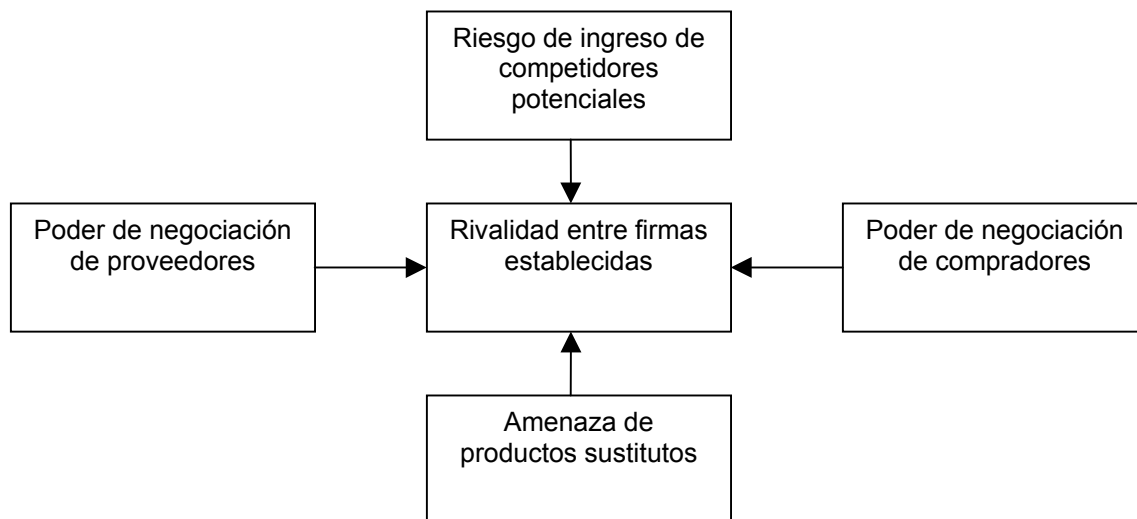
Una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. Por ejemplo, los tableros plásticos y metálicos utilizados en la fabricación de automóviles son sustitutos cercanos entre sí. A pesar de las diferentes tecnologías de producción, las empresas de autopartes fabricantes de tableros metálicos se encuentran en la misma industria básica de las firmas que producen tableros plásticos. Atienden la misma necesidad de consumo: suministrar tableros a aquellas compañías ensambladoras de automóviles.

El desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Michael E. Porter de Harvard School of Business Administration desarrolló un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de este análisis. El marco teórico de Porter, conocido como el modelo de cinco fuerzas, aparece en la figura 3.2. Éste se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: (1) el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, (2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, (3) el poder de negociación de los compradores, (4) el poder de negociación de los proveedores, y (5) la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas,

más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Dentro de su marco teórico, una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma, como la evolución industrial. En tales circunstancias, la tarea que enfrentan los gerentes estratégicos consiste en reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, es posible que una organización, mediante su selección de estrategias, altere la solidez de una o más de las cinco fuerzas con el fin de lograr ventaja. Esto forma parte del contenido de los siguientes capítulos. Éste se concentra en comprender el impacto de cada una de las cinco fuerzas en una compañía.

Figura 2. El modelo de cinco fuerzas



Fuente: Adaptación y reimpresión con autorización de Harvard Business Review. Tomado de "How Competitive Forces Shape Strategy", Michael E. Porter (March-April 1979). Copyright © del Presidente y Miembros de Harvard College; todos los derechos reservados.

Competidores potenciales

Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Por ejemplo, a comienzos de la década de 1980 American Telephone & Telegraph Co. se consideraba un rival potencial en la industria del computador personal, pues poseía la tecnología, fuerza de ventas y capital necesarios para fabricar y vender los PC. En realidad, AT&T ingresó en la industria en 1985, aunque posteriormente no aseguró una fuerte posición en el mercado. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquéllas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por

consiguiente, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas. Por otro lado, si es menor el riesgo de un nuevo ingreso, las organizaciones establecidas pueden sacar ventaja de esta oportunidad para aumentar precios y obtener mayores rendimientos.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso. El concepto de barreras de ingreso implica que existen costos significativos para entrar en una industria. Cuanto mayores sean los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para los competidores potenciales. Difíciles barreras de ingreso mantienen a potenciales rivales fuera de una industria incluso cuando los rendimientos industriales son altos. El economista Joe Bain realizó un estudio clásico, en el cual identificó tres fuentes importantes de barreras para un nuevo ingreso: lealtad a la marca, ventajas de costo absoluto y economías de escala.

Lealtad a la marca Esta fuente consiste en la preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías establecidas. Una firma puede fomentar este tipo de fidelidad mediante publicidad constante de la marca y la empresa, protección de la marca registrada en los productos, innovación de productos a través de programas de investigación y desarrollo, un énfasis en la óptima calidad del producto y un buen servicio de posventa. La significativa lealtad a la marca representa una dificultad para los nuevos aspirantes si desean despojar la participación en el mercado de las organizaciones establecidas. De esta manera se reduce la amenaza de ingreso de potenciales competidores puesto que pueden advertir que es demasiado costosa la tarea de acabar con las muy establecidas preferencias de los consumidores.

Ventajas de costo absoluto Disminuir costos absolutos suministra a las compañías establecidas una ventaja que es difícil igualar por parte de los competidores potenciales. Las ventajas de costo absoluto pueden surgir de técnicas de producción superiores. Estas técnicas son producto de la práctica, patentes o procesos secretos del pasado; del control de particulares insumos necesarios para la producción como mano de obra, materiales, equipos o habilidades administrativas; o del acceso a capitales menores ya que empresas existentes representan menores riesgos que las firmas establecidas. Si estas últimas cuentan con una ventaja de costo absoluto, disminuye entonces por otra parte la amenaza de ingreso.

Economías de escala Las economías de escala son las ventajas de costo asociadas a compañías de gran magnitud. Las fuentes de las economías de escala incluyen reducciones de costo obtenidas a través de fabricación en serie de productos normalizados, descuentos por compras de materias primas y piezas en grandes volúmenes, la distribución de costos fijos sobre un gran volumen y economías de escala en publicidad. Si estas ventajas de costos son significativas, entonces un nuevo aspirante enfrenta el dilema de entrar en pequeña escala y soportar una significativa desventaja de costos, o correr el gran riesgo de ingresar

en gran escala y asumir los enormes costos de capital.

ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Barreras de ingreso en la industria de aviones comerciales de propulsión a chorro

En este momento sólo hay tres participantes importantes en la industria mundial de aviones comerciales de propulsión a chorro: Airbus Industrie, Boeing y McDonnell Douglas. La existencia de tan pocos participantes se explica en parte por las barreras de ingreso impuestas en esta industria. Estas barreras se deben a los enormes costos y riesgos asociados al desarrollo de nuevos jets comerciales y a las economías de escala que disfrutaban las compañías involucradas.

Con relación a los costos de desarrollo, McDonnell Douglas gastó US\$1,500 millones en el desarrollo y montaje de su avión comercial de cabina ensanchada el MD-11, introducido a finales de la década de 1980, y calculó que los costos de desarrollo para el modelo propuesto MD-12, que competirá con el 747 de Boeing, será del orden de US\$5,000 millones. Dados estos enormes costos de desarrollo, con el propósito de que una compañía recupere lo invertido debe capturar una participación significativa de la demanda mundial. Por ejemplo, en el caso del MD-11, McDonnell Douglas tendrá que vender más de 200 aviones para recuperar lo invertido, cifra que representa el 13% de las ventas industriales pronosticadas para este tipo de aviones entre 1990 y el año 2000. Un modelo como el MD-12 puede requerir 400 a 500 unidades vendidas para recuperar la inversión. En consecuencia, pueden transcurrir de 10 a 14 años de producción antes de que un avión alcance su punto de equilibrio, sumados a 5 ó 6 años de flujos negativos de efectivo que deben asumir durante el proceso de desarrollo. Estos altos costos de desarrollo y de riesgos sirven como freno a un nuevo competidor; hacen mayores las barreras de ingreso.

En cuanto a las economías de escala, el consenso mundial es que existen significativas economías de escala en la producción de esta industria. Aún más importante, las economías de costos con base en la experiencia en promedio disminuyen en un 20% aproximadamente el costo unitario de producir un avión de propulsión a chorro en particular cada vez que se duplica la producción acumulada. Por tanto, las compañías con operaciones establecidas tendrán una significativa ventaja de costos sobre los nuevos aspirantes. En efecto, se calculó que las empresas que logran sólo la mitad de la participación en el mercado, requerida para recuperar la inversión, enfrentan una desventaja de costos por unidad del 20% en comparación con aquellas cuya participación en el mercado excede el punto de equilibrio. Así, empresas establecidas como Boeing, que durante años ha producido modelos como el 747 y el 737, tiene una considerable ventaja en costos frente a los potenciales nuevos fabricantes.

Sin embargo, a pesar de las grandes barreras de ingreso impuestas en esta industria, Airbus logró ingresar en forma exitosa durante la década de 1980, fue la primera organización en hacerlo desde comienzos de la década de 1960. En la actualidad, Airbus tiene una participación en el mercado que es secundada sólo por la de Boeing. No obstante, éste es un caso inusual, pues Airbus recibió considerables subsidios de los gobiernos de Alemania, Francia, España y Gran Bretaña que le ayudaron a superar las barreras de ingreso en esa industria.

Un riesgo adicional de ingresar en gran escala consiste en que el aumento en la oferta de productos reducirá los precios y generará una fuerte retaliación por parte de empresas establecidas. Por tanto, cuando estas organizaciones poseen economías de escala, se reduce la amenaza de ingreso.

Si las compañías establecidas han generado lealtad a la marca para sus productos, poseen una ventaja de costo absoluto con respecto a los competidores potenciales, o si tienen significativas economías de escala, entonces disminuye en forma considerable el riesgo de ingreso por parte de potenciales rivales. Cuando este riesgo es menor, las empresas establecidas pueden cobrar precios más altos y obtener mayores utilidades que no serían posibles de otra manera. Obviamente, entonces, el interés de las organizaciones consiste en buscar estrategias consistentes con estos fines. En efecto, la evidencia empírica sugiere que la dificultad de las barreras de ingreso es el determinante más importante de las tasas de utilidad en una industria'. Ejemplos de industrias donde son grandes las barreras de ingreso incluyen la farmacéutica, detergentes de uso doméstico y aviones comerciales de propulsión a chorro. En los dos primeros casos, la diferenciación de producto, lograda mediante considerables desembolsos en investigación y desarrollo y en publicidad, generó lealtad a la marca, haciendo difícil que nuevas compañías ingresaran en gran escala en estas industrias. Las estrategias de diferenciación de Procter & Gamble y Unilever en los detergentes de uso doméstico han sido tan exitosas que estas dos firmas dominan la industria global. En el caso de la industria de aviones comerciales de propulsión a chorro, analizada en detalle en la estrategia en acción, las barreras de ingreso se deben básicamente a las economías de escala.

Rivalidad entre compañías establecidas

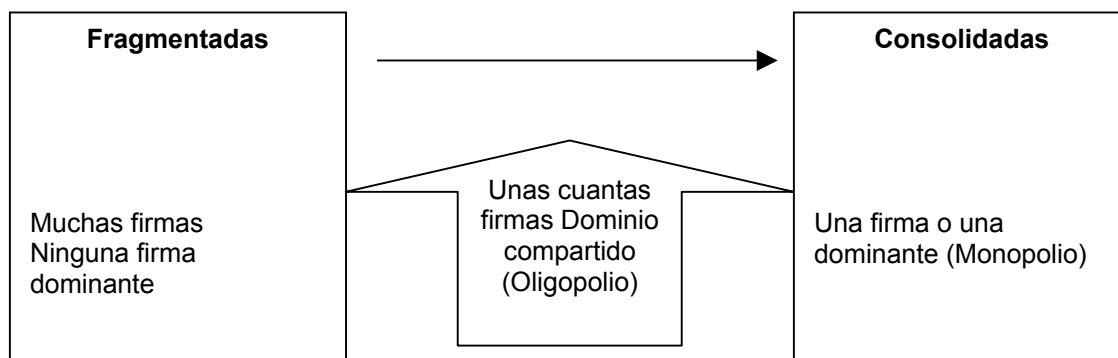
La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria. Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad. La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas. De esta manera, la intensa rivalidad entre firmas establecidas constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad. El grado de rivalidad entre estas organizaciones dentro de una industria depende ampliamente

de tres factores: (1) estructura competitiva de la industria, (2) condiciones de demanda, y (3) la dificultad de barreras de salida en la industria.

Estructura competitiva Este factor se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en una industria particular. Las diferentes estructuras competitivas tienen diversas implicaciones para la rivalidad. Las estructuras varían de fragmentadas a consolidadas. Una industria fragmentada contiene gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna está en posición de dominar la industria. Una industria consolidada es dominada por una pequeña cantidad de grandes firmas o, en casos extremos, por una sola organización (monopolio). Las industrias fragmentadas varían desde la agricultura, alquiler de videos, clubes para el cuidado de la salud hasta la industria de corretaje de bienes raíces y los salones para bronceado. Las industrias consolidadas incluyen la aeronáutica, automotriz y farmacéutica. La estructura competitiva más común en EE.UU. es la consolidada, llamada por los economistas *oligopolio*. En la figura 3. se ilustran los tipos de estructuras y sus diferentes características.

Muchas industrias fragmentadas se caracterizan por bajas barreras de ingreso y productos populares difíciles de diferenciar. La combinación de estos rasgos tiende a generar ciclos de auge y fracaso. Las bajas barreras de ingreso implican que cada vez que la demanda sea fuerte y las utilidades sean altas habrá una corriente de nuevos aspirantes en espera para aprovechar el auge. La enorme cantidad de tiendas de video, clubes para el cuidado de la salud y salones de bronceado durante la década de 1980, ejemplifica esta situación. A menudo, la corriente de nuevos aspirantes dentro del auge en la industria fragmentada genera capacidad excedente. Una vez desarrollada una capacidad excedente, las compañías empiezan a reducir los precios para utilizar su capacidad de reserva. La dificultad que enfrentan las empresas cuando tratan de diferenciar sus productos de los de sus competidores puede empeorar esta tendencia. El resultado es una guerra de precios, que disminuye las utilidades de la industria, expulsa del negocio a algunas firmas y desanima a los nuevos aspirantes potenciales. Por ejemplo, luego de una década de expansión y auge de utilidades, muchos clubes encargados del cuidado a la salud se encuentran con que tienen que ofrecer grandes descuentos para mantener sus socios.

Figura 3. El espectro de las estructuras industriales



En general, cuanto más popular sea el producto de una industria, más viciada será la guerra de precios. Esta parte negativa del ciclo se mantiene hasta que la capacidad general de la industria entra en línea con la demanda (mediante quiebras), en cuyo punto los precios se pueden estabilizar de nuevo.

Una estructura de industria fragmentada, entonces, se constituye en una amenaza en vez de ser una oportunidad. La mayoría de los auges relativamente tendrán corta duración debido a la facilidad de nuevos ingresos y a que en seguida habrá guerras de precios y procesos de quiebra. Puesto que la diferenciación a menudo es difícil en estas industrias, la mejor estrategia que puede seguir una compañía en estas circunstancias es la minimización de costos. Esta permite que acumule altos rendimientos en condiciones de auge y sobreviva a cualquier fracaso posterior.

Es muy difícil pronosticar la naturaleza e intensidad de la competencia en las industrias consolidadas. La única certeza sobre estas industrias es que las empresas son interdependientes; es decir, las actuaciones competitivas de una firma afectan en forma directa la rentabilidad de las demás en ese ámbito. Por ejemplo, la introducción por parte de General Motors de una tasa financiera reducida para vender automóviles en 1986 tuvo un impacto negativo inmediato en las ventas y utilidades de Chrysler Corp. y Ford Motor Co., organizaciones que luego debieron introducir paquetes similares a fin de proteger su participación en el mercado.

Por tanto, en una industria consolidada, la actuación competitiva de una compañía afecta en forma directa la participación en el mercado de sus rivales, obligándolos a reaccionar. La consecuencia de esta interdependencia competitiva puede convertirse en una peligrosa espiral competitiva, en la que los rivales entre sí tratan de socavar sus precios, ocasionando la caída de utilidades industriales en el proceso. La guerra de tarifas que agobió a la industria aérea en años recientes es un buen ejemplo de esta situación. En 1990 cuando cayó la demanda de viajes aéreos y a medida que la economía estadounidense entraba en recesión, las aerolíneas comenzaron a reducir los precios con el fin de mantener sus grandes cantidades de pasajeros. Cuando una aerolínea que atendía una ruta particular reducía los precios, sus competidores la imitaban. El resultado fue una espiral particularmente severa baja de precios. La competencia de precios se hizo tan intensa que entre 1990 y 1992 la industria perdió la asombrosa cantidad de US\$7,100 millones, más de lo que había ganado en los 50 años anteriores, y algunas compañías de transportes de larga permanencia, como Pan American World Airways, desaparecieron por quiebra.

Sin duda, la interdependencia de compañías en industrias consolidadas y la posibilidad de una guerra de precios se constituyen en una amenaza mayor. Las empresas a menudo buscan reducir esta amenaza al seguir el liderazgo en precios determinado por una organización dominante en la industria. Sin embargo, las compañías deben ser cuidadosas, ya que los acuerdos explícitos de fijación de

precios son ilegales, aunque no ocurra lo mismo con los acuerdos tácitos. (Un acuerdo tácito es aquel que se logra sin comunicación directa. Más bien, las compañías observan e interpretan entre sí su comportamiento. Lo usual es que en los acuerdos tácitos se involucra seguir el liderazgo en precios impuesto por una compañía dominante). No obstante, los acuerdos tácitos de liderazgo en precios con frecuencia se rompen bajo condiciones económicas adversas, como comienza a suceder en la industria cervecera. Durante la mayor parte de la década de 1980, Anheuser-Busch fue el reconocido líder de precios en esta industria. La consecuente ausencia de competencia de precios ayudó a mantener altas utilidades industriales. Sin embargo, el lento crecimiento en el consumo de cerveza a finales de esta década y comienzos de la de 1990 presionó las ganancias de las principales cerveceras y persuadió a Miller Brewing Company (una división de Philip Morris) y a Adolph Coors Co. de romper los esquemas e instituir una política de grandes y continuos descuentos en muchas de sus marcas. En 1990 el líder del mercado, Anheuser-Busch, anunció que comenzaría a ofrecer descuentos similares para proteger el volumen de sus ventas. En consecuencia, después del rompimiento de un acuerdo tácito de liderazgo en precios, la industria cervecera parece desplazarse a una guerra de precios.

De manera más general, cuando las guerras de precios representan una amenaza, las compañías compiten con base en factores independientes del precio como calidad del producto y características de diseño. Este tipo de competencia constituye un intento para generar lealtad a la marca y reducir la probabilidad de una guerra de precios. Sin embargo, la efectividad de esta estrategia depende de la facilidad de diferenciar el producto de una industria. Aunque algunos productos (como los automóviles) son relativamente fáciles de diferenciar, otros (como los viajes aéreos) esencialmente son populares pues son muy difíciles de diferenciar.

Condiciones de demanda Las condiciones de demanda de la industria representan otro determinante de la intensidad de la rivalidad entre compañías establecidas. La creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión. La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante la adición de nuevos consumidores o cuando los consumidores existentes adquieren más productos de una industria. Cuando crece la demanda, las empresas pueden aumentar los ingresos sin apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. De esta manera, la creciente demanda proporciona a una organización la mayor oportunidad de ampliar sus operaciones.

Por el contrario, la declinación en la demanda genera mayor competencia ya que las compañías luchan por mantener los ingresos y la participación en el mercado. La demanda declina cuando los consumidores abandonan el mercado o cuando cada uno compra menos. Cuando se presenta esta situación, una empresa puede crecer sólo al apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. Por consiguiente, la declinación en la demanda constituye una mayor amenaza, ya que aumenta el grado de rivalidad entre organizaciones establecidas. El tema que determina las condiciones de demanda se analiza en forma más

detallada posteriormente en este capítulo, cuando se examine la evolución industrial.

Barreras de salida Este factor representa una seria amenaza competitiva cuando declina la demanda industrial. Estas barreras son de carácter económico, estratégico y emocional que mantienen dentro de un ámbito a compañías en competencia aunque los rendimientos sean bajos. Si las barreras de salida son altas, las empresas pueden bloquearse en una industria desfavorable; puede generarse una excesiva capacidad productiva. A su vez, la capacidad excedente tiende a ocasionar a una intensa competencia de precios, con firmas que reducen precios en un intento por obtener los pedidos necesarios para utilizar su capacidad inactiva.

Las barreras de salida comunes incluyen las siguientes:

1. Inversiones en planta y equipos que no tienen usos alternativos y no pueden ser liquidados. Si la compañía desea abandonar la industria, tiene que dar por perdido el valor contable de estos activos.
2. Los elevados costos fijos de salida, como el pago de indemnización a trabajadores sobrantes.
3. Los vínculos emocionales con determinada industria, por ejemplo, una firma que no está dispuesta a salir de su ámbito original por razones sentimentales.
4. Las relaciones estratégicas entre las unidades de negocios. Por ejemplo, dentro de una organización diversificada, una unidad de actividades de bajo rendimiento puede suministrar ingresos vitales a una unidad de negocios de grandes rendimientos ubicada en otro ámbito. En consecuencia, la compañía puede estar renuente a salir del negocio de bajo rendimiento.
5. La dependencia económica en determinada industria, como cuando una empresa no es diversificada y depende, por tanto, de ese ámbito para lograr sus ingresos.

La experiencia de la industria del acero ilustra los adversos efectos competitivos de elevadas barreras de salida. Una combinación de la declinación en la demanda y nuevas fuentes de oferta de bajo costo produjeron excesiva capacidad en la industria mundial del acero a finales de la década de 1980. Las compañías norteamericanas, con su estructura de altos costos, estaban en el penoso final de su ocaso. La demanda de acero norteamericano cayó en 1977 de un tope de 160 millones de toneladas a 70 millones en 1986.

El resultado fue una excesiva capacidad que llegó a un estimativo de 45 millones de toneladas en 1987, o sea el 40% del total de la capacidad productiva. Para tratar de utilizar esta capacidad, muchas acerías redujeron en forma radical sus precios. Como consecuencia de esta resultante guerra de precios, bajaron las utilidades industriales, y varias de las firmas más importantes, incluso LTV Steel Company y Bethlehem Steel, entraron en quiebra.

Dado que la industria del acero se caracterizaba por la excesiva capacidad durante la mayor parte de la década de 1980, ¿por qué las compañías no la redujeron? La respuesta es que muchas lo intentaron, pero los costos de salida desaceleraron el proceso y prolongaron la concomitante guerra de precios. Por ejemplo, en 1983 USX bajó en un 16% su capacidad de explotación de acero puro a un costo de US\$1,200 millones. USX tuvo que dar por perdido el valor contable de estos activos; no se pudieron vender. Además, tuvo que cubrir pensiones y seguros para 15,400 trabajadores liquidados. Dados los altos costos de salida, empresas como USX han quedado estancadas en este medio no rentable. El efecto de una salida obstruida ha sido una competencia de precios más intensa que no sería posible en otras circunstancias. De este modo, las elevadas barreras de salida, al demorar el abandono del ámbito del acero por parte de varias organizaciones, amenazan la rentabilidad de todas las compañías en esa industria.

Tabla 1.
Condiciones de demanda y barreras de salida como determinantes de las oportunidades y amenazas en una industria consolidada

Barreras de salida	Altas	Gran amenaza de excesiva capacidad y guerras de precios	Oportunidades para aumentar precios mediante el liderazgo en precio y para ampliar operaciones
	Bajas	Moderada amenaza de excesiva capacidad y guerras de precios	Oportunidades para aumentar precios mediante el liderazgo en precio para ampliar operaciones

Interacciones entre factores El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria depende de la estructura competitiva, las condiciones de demanda y las barreras de salida. En particular, dentro de una industria consolidada, la interacción de estos factores determina el grado de rivalidad. Por ejemplo, el ambiente de una industria consolidada puede ser favorable cuando el crecimiento de la demanda es elevado. Bajo tales circunstancias, las empresas podrían aprovechar la oportunidad para adoptar acuerdos de liderazgo en precios. Sin embargo, cuando declina la demanda y son elevadas las barreras de salida, existe la posibilidad de que el probable surgimiento de la excesiva capacidad ocasione guerras de precios. Así, al depender de la interacción entre estos diversos factores, el grado de rivalidad entre compañías establecidas en una industria consolidada podría constituir una oportunidad o una amenaza. Estos aspectos se resumen en la tabla 1.

El poder de negociación de los compradores

Ésta es la tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos). De manera alternativa, los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos. Si los compradores pueden hacer demandas a una compañía dependen de su poder relacionado con el de aquella. Según Porter, los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud. Estas condiciones permiten que los compradores dominen a las proveedoras.
2. Cuando los compradores adquieren grandes cantidades. En tal situación, los compradores pueden usar su poder de adquisición como apalancamiento para negociar reducciones de precios.
3. Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos totales.
4. Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos, enfrentando a las compañías entre sí para obligarlas a bajar los precios.
5. Cuando es económicamente factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.
6. Cuando los compradores pueden usar la amenaza para satisfacer sus propias necesidades mediante integración vertical como instrumento de reducción de precio.

El ejemplo de una industria cuyos compradores son poderosos es la de abastecimiento de autopartes. Los proveedores de autopartes son numerosos y, por lo regular, pequeños en escala. Sus clientes, los fabricantes de automóviles, son grandes y apenas unos cuantos. Chrysler, por ejemplo, hace negocios con casi 2,000 suministradores de partes y por lo general contrata varias organizaciones para abastecer la misma pieza. Las principales compañías automotrices han utilizado su poderosa posición con el fin de enfrentar a los proveedores entre sí, hacer bajar los precios que pagan por las partes y demandar mejor calidad. Si uno de ellos se opone, entonces aquéllas utilizan la amenaza de cambiarse a otro abastecedor como instrumento de negociación. Además, para mantener bajos precios, tanto Ford como General Motors han utilizado la amenaza de fabricar las partes por sí mismos en vez de comprar las de los proveedores. Los compradores en la industria del cuidado de la salud también están ganando poder; en la estrategia en acción 2 se estudia este proceso.

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 2

La cambiante relación entre compradores y proveedores en la industria del cuidado de la salud

Por décadas las compañías farmacéuticas, como importantes proveedores de productos indispensables para el cuidado de la salud, han estado en la conducción de esta industria. Empresas farmacéuticas como Merck, Pfizer, Glaxo y Ciba-Geigy invirtieron cientos de millones de dólares al año para producir nuevas drogas. Aunque éste es un proceso riesgoso con baja probabilidad de éxito, las organizaciones que crean nuevos medicamentos con importantes aplicaciones médicas históricamente han ocupado una posición muy poderosa. Las firmas pueden patentar medicinas, esto impide que los competidores elaboren y mercadeen productos con base en los mismos componentes químicos durante un periodo de 17 años. Protegidas por las patentes, estas compañías han podido cobrar altos precios. Dado que quienes formulan drogas, los médicos, no pagan por éstas, no tienen en sí un motivo para interesarse por los precios; más bien se preocupan por beneficiar a sus pacientes. En cuanto a los pacientes, ya que las compañías aseguradoras a menudo terminan por pagar sus prescripciones médicas tampoco tienen un gran incentivo para fijarse en sus precios. Por tanto, ha habido poca presión en los precios de los medicamentos en este medio. Por ejemplo, durante la década de 1980 y comienzos de la de 1990, los precios de las medicinas estadounidenses superaron de dos a tres veces la tasa de inflación anual. En 1992 aumentaron a una tasa anual del 5.7%, significativamente mayor que el 2.9% de la tasa de inflación.

Existen indicios de que esta situación está cambiando y que compradores poderosos están comenzando a limitar la capacidad de las compañías farmacéuticas de incrementar los precios de las drogas. Dos factores entran en juego en este caso. El primero es el aumento de organizaciones para el mantenimiento de servicios de salud [health maintenance organizations (HMO)]. Estas organizaciones se establecieron en un intento por controlar los costos del cuidado de la salud. Los afiliados a las HMO sacrifican la libertad de elección en cuanto al proveedor respectivo para obtener unos costos de seguros más bajos. Las HMO resultan atractivas para las empresas, las cuales encuentran a menudo más económico suministrar a los empleados una cobertura de cuidado de la salud a través de estas organizaciones que mediante el seguro convencional. Como un aspecto de su esfuerzo para controlar costos, las HMO negocian en forma directa con las firmas farmacéuticas a favor de todos los médicos por precios atractivos en las drogas más importantes. El enorme poder de compra de las HMO, junto con su interés en los precios de los medicamentos, que los médicos en forma independiente nunca han tenido, empiezan a ejercer efecto sobre estos precios.

Bajo su propia responsabilidad las HMO probablemente no podrían limitar los precios de las drogas. Es posible que una medicina importante la tenga un solo proveedor, lo que pone en desventaja a estas organizaciones. Después de todo, una HMO difícilmente puede rechazar a un paciente grave el acceso a un medicamento que de manera potencial le puede salvar la vida sólo porque es muy costoso. Sin embargo, ocurre que estas compañías están introduciendo otros con componentes similares para competir con los patentados de los rivales. Estas drogas sustituto se diferencian químicamente de los productos pioneros y, por tanto, no tienen patente, pero ofrecen análogos beneficios médicos. Por ejemplo, tres compañías sacaron al mercado medicamentos antidepresivos muy parecidos: Smithkline Beecham ofrece Paxil; Eli Lilly & Co, el Prozac; y Pfizer, el Zoloft. (El Prozac de Eli Lilly fue el pionero). El cambio a las medicinas de componentes similares se debe a que las firmas farmacéuticas hicieron importantes descubrimientos médicos durante las últimas décadas y quedan muy pocas áreas prometedoras para la investigación. Así, para mantener sus tasas históricas de crecimiento, cada vez más se consideran estas drogas sustituto.

Desde la perspectiva de las HMO, el reciente surgimiento de las drogas con características similares les da una inesperada alternativa. Por ejemplo, si Eli Lilly de esta manera se niega a reducir el precio del Prozac, una HMO siempre puede amenazar con utilizar un sustituto como Paxil. En efecto, a comienzos de 1993 la estrategia establecida por Smithkline Beecham para el Paxil era fijarle un precio del 13% inferior al Prozac. El hecho de que los proveedores de servicios de salud ahora tengan una alternativa, y la aparente disponibilidad de las compañías farmacéuticas para comenzar una rebaja de precios, comienza a cambiar la relación de poder en la industria del cuidado de la salud. Aunque las HMO, los mayores compradores de medicamentos, históricamente han tenido poca influencia en las productoras de drogas, su poder aumenta. Si la tendencia continúa, es probable que el resultado sea una competencia más intensa y disminuyan los precios de las medicinas y las utilidades en el medio farmacéutico, pero también los costos para las HMO.

El poder de negociación de los proveedores

La cuarta de las fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores. Ellos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta. De manera alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad. Al igual que con los compradores, la capacidad de los abastecedores para hacer exigencias a una firma depende de su poder relacionado con el de aquella. Según Porter, los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la compañía.
2. Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores. En tales instancias, su bienestar no depende de la compañía y ellos tienen pocos incentivos para reducir precios o mejorar la calidad.
3. Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una firma es muy costoso cambiarse de abastecedor. En tales casos, el cliente depende de ellos y no puede enfrentarlos entre sí.
4. Cuando, a fin de aumentar los precios, los suministradores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia adelante dentro de la industria y competir en forma directa con su cliente.
5. Cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades como medio para reducir los precios de los insumo.

Durante mucho tiempo las compañías de transporte aéreo fueron ejemplo de una industria cuyos proveedores eran poderosos. En particular, los pilotos de aerolíneas y los sindicatos conformados por los mecánicos de aviones, como proveedores de mano de obra, tuvieron una fuerte posición con respecto a las aerolíneas. Éstas dependían de los sindicatos para volar y reparar sus aparatos. Debido a los acuerdos laborales y a la probabilidad de huelgas perjudiciales, la mano de obra no sindicalizada no se consideraba un posible sustituto. Los sindicatos utilizaban su posición para aumentar los sueldos de pilotos y mecánicos por encima del nivel que hubiera prevalecido en circunstancias más competitivas, como las que suelen presentarse en este ámbito. Esta situación duró hasta comienzos de la década de 1980, cuando la estructura resultante de altos costos de este medio comenzó a llevar a la quiebra a muchas organizaciones de transporte aéreo. Éstas utilizaron entonces la amenaza de quiebra para romper los acuerdos sindicales y obligar a bajar los costos de mano de obra, a menudo hasta en un 50%.

La amenaza de los productos sustitutos

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de productos sustitutos: los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. Por ejemplo, las compañías en el ámbito del café compiten de manera indirecta con las del té y las de bebidas refrescantes. (Estas tres industrias atienden las necesidades del consumidor en cuanto a bebidas). Los precios que pueden cobrar las empresas en la industria del café se limitan por la existencia de sustitutos como té y bebidas refrescantes. Si el precio del café aumenta demasiado con relación al de estas bebidas, entonces sus consumidores lo cambiarán por esos sustitutos. Este fenómeno se presentó cuando de manera inusual las heladas destruyeron la mayor parte de la cosecha de café brasileño entre 1975 y 1976; su precio alcanzó altos registros, hecho que reflejaba la escasez, y los consumidores en grandes cantidades comenzaron a

cambiarse al té.

La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una empresa tienen unos cuantos sustitutos cercanos (es decir, si éstos son una débil fuerza competitiva), entonces, mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales. En consecuencia, sus estrategias deben diseñarse para sacar ventaja de esta situación.

El rol del macroambiente

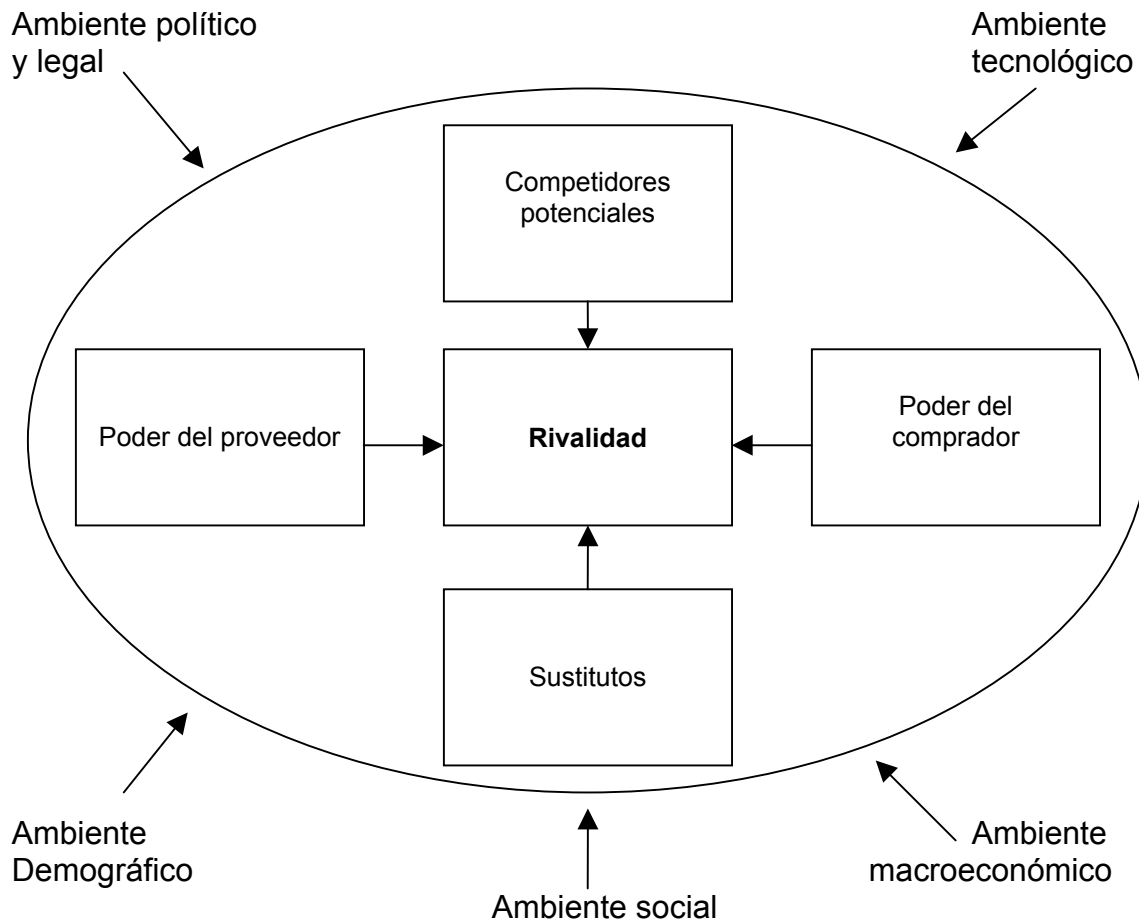
Hasta aquí se han tratado las industrias como entidades autónomas, aunque en la práctica se encuentren en un macroambiente más amplio. Es decir, un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político más amplio (véase figura 4). Los cambios en el macroambiente pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas expuestas en el modelo de Porter, alterando en consecuencia la relativa solidez de estas fuerzas y, con ello, el atractivo de una industria. Brevemente se analiza el impacto que cada aspecto de estas fuerzas macroambientales puede tener en la estructura competitiva de un medio industrial.

El ambiente macroeconómico La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes en este contexto son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio monetario y las tasas de inflación.

Puesto que el crecimiento económico conduce a una expansión en el desembolso del consumidor, tiende a generar un alivio general de las presiones competitivas dentro de una industria. Esta instancia suministra a las compañías la oportunidad de ampliar sus operaciones. Ya que la declinación económica genera reducción en el desembolso del consumidor, aumenta las presiones competitivas. La declinación económica con frecuencia causa guerras de precios en industrias maduras.

El nivel de tasas de interés puede determinar el nivel de demanda para los productos de una compañía. Las tasas de interés son importantes siempre que los consumidores de manera rutinaria soliciten préstamos para financiar las compras de estos productos. El ejemplo más evidente es el mercado de vivienda en el que el índice hipotecario afecta en forma directa a la demanda, pero las tasas de interés también tienen un impacto en la venta de automóviles, electrodomésticos y equipos de capital, para nombrar unos cuantos ejemplos. Para las empresas de estos ámbitos, las crecientes tasas de interés representan una amenaza y cuando disminuyen se constituyen en una oportunidad.

Figura 4. El rol del macroambiente



Las tasas de cambio monetario determinan el valor de las diferentes monedas nacionales entre sí. El movimiento en las tasas de cambio monetario tiene un impacto directo en la competitividad de los productos de una firma en el mercado mundial. Por ejemplo, cuando el valor del dólar es inferior comparado con el de otras monedas, los productos hechos en EE.UU. son relativamente económicos y los del exterior son relativamente costosos. Una disminución o declinación en el dólar reduce la amenaza de competidores extranjeros mientras genera oportunidades para el aumento de ventas en el exterior. Por ejemplo, la disminución en el valor del dólar frente al yen japonés ocurrida entre 1985 y 1993, cuando la tasa cambiaria dólar / yen declinó de US\$1 = 240 yenes a US\$1 = 105 yenes, aumentó de manera abrupta el precio de automóviles importados del Japón, permitiendo a los fabricantes norteamericanos cierto grado de protección contra la amenaza japonesa.

La inflación puede desestabilizar la economía, al producir un crecimiento económico menor, altas tasas de interés y volátiles movimientos monetarios. Si la inflación se mantiene en aumento, los proyectos de inversión se hacen riesgosos. La característica clave de la inflación es que hace el futuro menos predecible. En

un ambiente inflacionario, puede ser imposible pronosticar con cierta exactitud el valor real de los rendimientos por obtenerse de un proyecto a cinco años. Tal incertidumbre hace que las organizaciones estén menos dispuestas a invertir. Su limitación a la vez reduce la actividad económica, situación que a la postre genera un desplome de la economía. De esta manera, la alta inflación representa una amenaza para las compañías.

El ambiente tecnológico Desde la Segunda Guerra Mundial se aceleró la marcha del cambio tecnológico, al liberar un proceso conocido como "constante vendaval de destrucción creativa". El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana. Al mismo tiempo puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto. En efecto, es creativo y destructivo; representa tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los más importantes impactos de cambio tecnológico consiste en que puede afectar las barreras de ingreso y, como resultado, reformar radicalmente la estructura de la industria. Por ejemplo, en el caso inicial se ilustra a Wang Laboratories, Inc., empresa que se mantuvo fuerte en el mercado de procesamiento de palabras durante la década de 1970. Sin embargo, el cambio tecnológico a comienzos de la década de 1980 (la fabricación de económicos computadores personales) disminuyó efectivamente las barreras de ingreso en el mercado de procesadores de texto. El resultado fue el ingreso por parte de compañías de software como WordPerfect y Microsoft, cuyos programas de procesamiento de palabras pudieron correr en económicos computadores personales. Finalmente, este desarrollo impulsado por la tecnología llevó a Wang a la quiebra.

El ambiente social Al igual que el cambio tecnológico, el cambio social origina oportunidades y amenazas. Uno de los mayores movimientos sociales de las décadas de 1970 y 1980 fue la tendencia hacia una mayor conciencia de obtener bienestar. Su impacto fue grande y las compañías que reconocieron las oportunidades a tiempo, a menudo, cosecharon significativos beneficios. Por ejemplo, Philip Morris sacó provecho de esta creciente tendencia en la búsqueda de bienestar cuando adquirió a Miller Brewing Company y luego redefinió la competencia en la industria cervecera con la introducción de su cerveza de bajas calorías (Miller Lite). De igual manera, Pepsico pudo ganar participación en el mercado de su archirrival, The Coca-Cola Company, al introducir por primera vez colas dietéticas y bebidas refrescantes de frutas. Al mismo tiempo, esta tendencia creó una amenaza para muchas industrias. Por ejemplo, el medio tabacalero ahora se encuentra en decadencia como resultado directo de una mayor conciencia del consumidor en cuanto a las implicaciones para la salud al fumar. De igual forma, el ámbito azucarero vio disminuir las ventas pues los consumidores decidieron cambiarse a los edulcorantes artificiales.

El ambiente demográfico La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas. Por ejemplo, así como la generación de la década de 1960, producto de la explosión demográfica, se ha desplazado a través de la población, ha creado muchas oportunidades y

amenazas. En general, esa generación contrae matrimonio y está creando un _ascenso vertiginoso en la demanda de productos para el hogar que normalmente compran las parejas casadas por primera vez. Así, compañías como Whirlpool Corporation y General Electric Co. esperan sacar provecho del pronosticado ascenso en la demanda de lavadoras, lavaplatos, secadores y otros artículos. La otra cara de la moneda es que las industrias orientadas a los jóvenes, como la de juguetes, han visto descender la base de consumidores en los últimos años.

El ambiente político y legal Los factores político y legal también tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente. Una de las tendencias más significativas en los últimos años fue el desplazamiento hacia la desregulación. Al eliminar muchas restricciones legales, la desregulación disminuyó las barreras de ingreso y dio apertura a varias industrias para que se involucraran en intensa competencia. Por ejemplo, la desregulación de la industria de transporte aéreo en 1979 creó la oportunidad para el establecimiento de transportadores aéreos de tarifas bajas, oportunidad que Texas Air, People Express y otras trataron de capitalizar. Al mismo tiempo la intensidad aumentada de la competencia generó muchas amenazas, incluyendo la más notable, el peligro de prolongadas guerras de tarifas, que repetidamente lanzó al caos a la industria de transporte aéreo durante la última década.

En el futuro, los temores frente a la destrucción de la capa de ozono, la lluvia ácida y el calentamiento de la corteza terrestre son casi prioridad en la agenda política de la década presente. Dadas estas circunstancias, es probable que los gobiernos cada vez más promulguen severas regulaciones ambientales para limitar la contaminación del aire. En vez de resistirse a esta tendencia, las compañías deben tratar de sacarle ventaja. Por ejemplo, hacia 1974, cuando la reducción del ozono era aún una teoría, E. I. du Pont de Nemours & Co. decidió comenzar la investigación sobre sustitutos para los clorofluorocarbonos (CFC) que dañan la capa de ozono, ampliamente usados en aerosoles, ambientadores y equipos de refrigeración. Al mismo tiempo, Du Pont se comprometió a eliminar por fases la producción de CFC si se demostraba que representaban una amenaza para la salud pública. En marzo de 1988, en respuesta a la información de la NASA, Du Pont respetó ese compromiso y prometió discontinuar por fases la producción de CFC en un periodo de diez años. Aunque Du Pont espera perder US\$600 millones anuales en ventas de CFC, desde mediados de la década: de 1970 la investigación de la empresa produjo tres alternativas viables para los CFC, las cuales se producen ahora comercialmente. En estos términos, al anticiparse a las *regulaciones y adoptar una acción apropiada, Du Pont ahora se encuentra bien posicionada para tomar una amplia participación en el mercado de los sustitutos de CFC cuando se acabe el proceso de eliminación por fases de su uso a finales de la década de 1990.

GRUPOS ESTRATÉGICOS DENTRO DE LAS INDUSTRIAS

El concepto de grupos estratégicos

Hasta el momento se ha dicho poco acerca de cómo podrían diferenciarse entre sí las compañías en una industria y qué implicaciones tendrían las diferencias en las oportunidades y amenazas que enfrentan. En la práctica, las empresas en determinado ámbito a menudo se diferencian entre sí con relación a factores como canales de distribución utilizados, segmentos de mercado atendidos, calidad de productos, liderazgo tecnológico, servicio al cliente, políticas de fijación de precios, políticas de publicidad y promociones. Dentro de muchos medios, es posible observar grupos de firmas en las que cada miembro sigue la misma estrategia básica de otras organizaciones pertenecientes al grupo, pero diferente de la que buscan las compañías de otros conjuntos. Estos grupos de empresas se conocen como **grupos estratégicos**.

Por lo general, una cantidad limitada de grupos captura la esencia de las diferencias estratégicas entre las empresas en el interior de una industria. Por ejemplo, en el ámbito farmacéutico se destacan dos importantes grupos estratégicos (véase figura 3.5)¹⁵. Un grupo, que incluye firmas como Merck, Eli Lilly y Pfizer, se caracteriza por la gran inversión en I&D y una concentración en el desarrollo de drogas propias de gran efecto. Las organizaciones en este grupo propietario impulsan una estrategia de alto riesgo/elevado rendimiento. Es una estrategia de alto riesgo porque la investigación básica de medicamentos es difícil y costosa. Introducir una nueva medicina al mercado puede costar de US\$100 a US\$200 millones en I&D, además de una década de pruebas y experimentaciones médicas. La estrategia también es de elevado rendimiento porque una sola droga exitosa se puede patentar, proporcionándole al innovador un monopolio de 17 años en su producción y venta. Esto le permite al innovador cobrar un precio muy alto por el medicamento patentado, posibilitando que la compañía gane millones, si no miles de millones de dólares, durante el periodo de vigencia de la patente. (Por ejemplo, en 1992 Glaxo obtuvo US\$3,440 millones en ingresos de una medicina en particular, el antidepresivo Zantol).

El segundo conjunto estratégico podría caracterizarse como grupo de drogas genéricas. Este conjunto de empresas, que incluye a Marion Labs, ICN Pharmaceuticals y Carter Wallace, se concentra en la fabricación de drogas genéricas (económicas imitaciones de medicamentos iniciados por firmas en el grupo propietario cuyas patentes en el momento expiraron). Estas organizaciones se caracterizan por bajos gastos en I&D y énfasis en la competencia de precios. Están en búsqueda de una estrategia de menor riesgo y bajo rendimiento; es de menor riesgo porque no invierten millones de dólares en I&D y de bajo rendimiento porque no pueden cobrar altos precios.

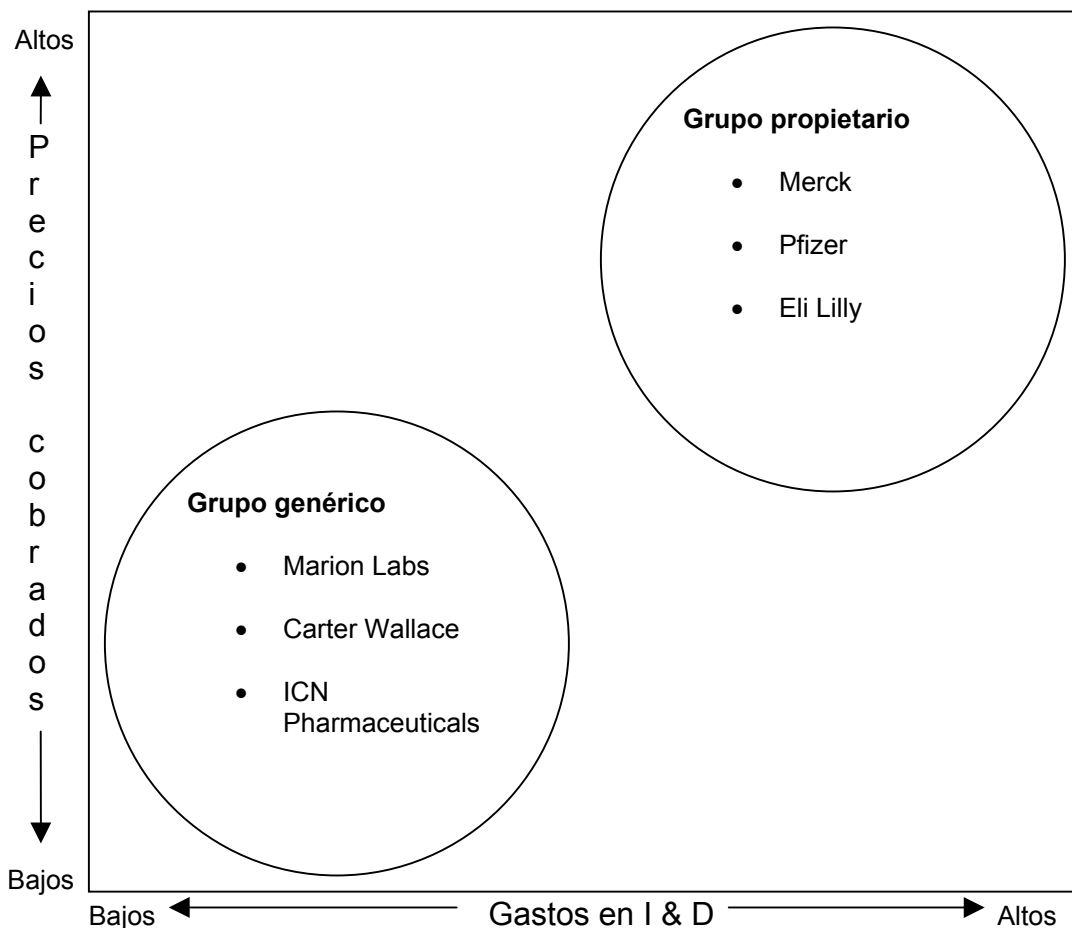
Implicaciones de los grupos estratégicos

El concepto de grupos estratégicos tiene varias implicaciones en el análisis industrial y en la identificación de oportunidades y amenazas. Primero, los competidores inmediatos de una compañía son aquellos que se encuentran en su grupo estratégico. Debido a que todas las empresas dentro de un grupo estratégico siguen estrategias similares, los consumidores tienden a considerar sus productos como sustitutos directos entre sí. Así, una amenaza importante para la rentabilidad de una firma puede surgir del interior de su propio grupo estratégico.

Segundo, diversos grupos estratégicos pueden mantener una posición diferente con respecto a cada una de las fuerzas competitivas de Porter. En otras palabras, el riesgo ante el nuevo ingreso de competidores potenciales, el grado de rivalidad existente entre organizaciones en el interior de un grupo, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la fuerza competitiva de productos sustitutos pueden variar en intensidad entre los distintos grupos estratégicos localizados en el mismo ámbito.

Por ejemplo, en la industria farmacéutica, las compañías en el grupo propietario históricamente han estado en una posición muy poderosa con relación a los compradores ya que sus productos están patentados. Además, la rivalidad dentro de este grupo se limita a la competencia por ser el primero en patentar una nueva droga (conocida como la carrera de patentes). La competencia de precios ha sido excepcional, aunque, como se indicó en la estrategia en acción 3.2, existen indicios de que esta situación podría cambiar. Sin la competencia de precios, estas empresas han podido cobrar altos precios y obtener utilidades muy altas. En contraste, las firmas del grupo genérico se encuentran en una posición más débil con respecto a los compradores puesto que carecen de patentes para sus productos y debido a que ellos pueden escoger entre competentes drogas genéricas muy similares. Aún más, la competencia de precios entre las organizaciones de este grupo ha sido bastante intensa; esto refleja la carencia de diferenciación de producto. De esta manera, estas compañías han obtenido en cierto modo menores ingresos que las empresas del grupo propietario.

Figura 5. Altos Grupos estratégicos en la industria farmacéutica



Se deduce que es preferible escoger ciertos grupos estratégicos, debido a que tienen un nivel menor de amenazas y cuentan con mayores oportunidades. Los gerentes deben evaluar si su firma estaría en mejores condiciones de competir en un grupo estratégico diferente. Si el ambiente de otro grupo estratégico es más favorable, entonces la integración a ese grupo se puede considerar como una oportunidad.

Sin embargo, esta oportunidad no es usual sin costos, en especial debido a las barreras para la movilidad entre grupos. Las barreras para la **movilidad** son factores que inhiben el desplazamiento de organizaciones entre grupos en una industria. Incluyen tanto las limitaciones para ingresar a un grupo como las restricciones para salir del grupo en el cual se encuentre la compañía. Por ejemplo, Marion Labs encontraría barreras para la movilidad si intentara ingresar al grupo propietario en el medio farmacéutico. Estas limitaciones surgirían debido a que Marion carece de habilidades en I&D que poseen empresas en el conjunto propietario, y que crearlas sería una propuesta costosa. De esta manera, una firma que estudia la posibilidad de ingresar en otro grupo estratégico debe evaluar

la dificultad de estas barreras antes de decidir si se justifica el desplazamiento.

Las restricciones para la movilidad también implican que las organizaciones dentro de determinado grupo pueden protegerse en mayor o menor grado de la amenaza de ingreso por parte de compañías establecidas en otros grupos estratégicos. Si estas barreras son menores, entonces puede ser mayor la amenaza de ingreso de empresas en otros grupos, limitando efectivamente los precios que cobrarían y las utilidades que pueden obtener sin atraer nueva competencia. Si son mayores, entonces la amenaza de ingreso es menor, y las firmas dentro del grupo protegido tienen la oportunidad de elevar los precios y obtener mayores rendimientos sin atraer incorporaciones.

LIMITACIONES DEL MODELO DE CINCO FUERZAS Y DEL MODELO DE GRUPO ESTRATÉGICO

Los modelos de cinco fuerzas y de grupo estratégico constituyen formas muy útiles de reflexión y análisis acerca de la naturaleza de la competencia dentro de una industria. Sin embargo, los gerentes necesitan conscientizarse de sus deficiencias. Los dos modelos (1) presentan una imagen estática de la competencia que escatima el rol de la innovación, y (2) minimizan la importancia de las diferencias individuales de la compañía mientras hace énfasis excesivo en la relevancia de la industria y la estructura de los grupos estratégicos como determinantes de las tasas de rentabilidad de la organización.

Modelos estáticos en un mundo dinámico

Superior a cualquier periodo razonable, en muchas industrias la competencia se puede considerar como un proceso impulsado por la innovación. Las empresas pioneras de nuevos productos, procesos o estrategias, a menudo pueden obtener enormes utilidades. Esta perspectiva suministra a las firmas un fuerte incentivo para buscar productos, procesos y estrategias de carácter innovador. Por ejemplo, considérese el extraordinario crecimiento de Apple Computer, Toys R Us, Dell Computer o Wal-Mart. De una forma u otra, todas estas organizaciones fueron innovadoras. Apple fue pionera del computador personal, Dell introdujo una forma completamente nueva de vender computadores personales (mediante pedidos por correo), Toys R Us fue pionera de una nueva manera de vender juguetes (mediante grandes descuentos en almacenes tipo depósito) y Wal-Mart que fue pionera del concepto de bajo precios en superalmacenes de descuento.

La exitosa innovación puede revolucionar la estructura de la industria. En las últimas décadas una de las consecuencias más comunes de la innovación fue reducir los costos fijos de producción, disminuyendo de esta manera las barreras de ingreso y permitiendo que nuevas y pequeñas empresas compitan con grandes organizaciones establecidas. Tómese el ejemplo del ámbito industrial del acero. Hace dos décadas este medio lo cubrían grandes acerías integradas como US

Steel, LTV y Bethlehem Steel. Esta industria era un típico oligopolio, dominado por una pequeña cantidad de grandes productoras, en la cual se practicaba una tácita confabulación de precios. Luego llegó una serie de eficientes miniplantas productoras como Nucor y Chaparral Steel, que utilizaron nueva tecnología, hornos de arco. En los últimos 20 años revolucionaron la estructura de este ámbito. Lo que una vez fue una industria consolidada ahora se encuentra mucho más fragmentada y competitiva en precios. La firma sucesora de US Steel, USX, ahora tiene sólo el 15% de participación en el mercado, inferior al 55% registrado a mediados de la década de 1960, y tanto Bethlehem como LTV se acogieron a la protección de bancarrota contemplada en el capítulo 11 del Código de Quiebras de EE.UU. En contraste, como grupo las miniplantas en la actualidad tienen más del 30% del mercado, cifra muy superior al 5% de hace 20 años. Así la innovación emprendida por las miniplantas reformó la naturaleza de la competencia en este medio. Un modelo de cinco fuerzas aplicado a la industria en 1970 sería muy distinto del que se emplee en 1995.

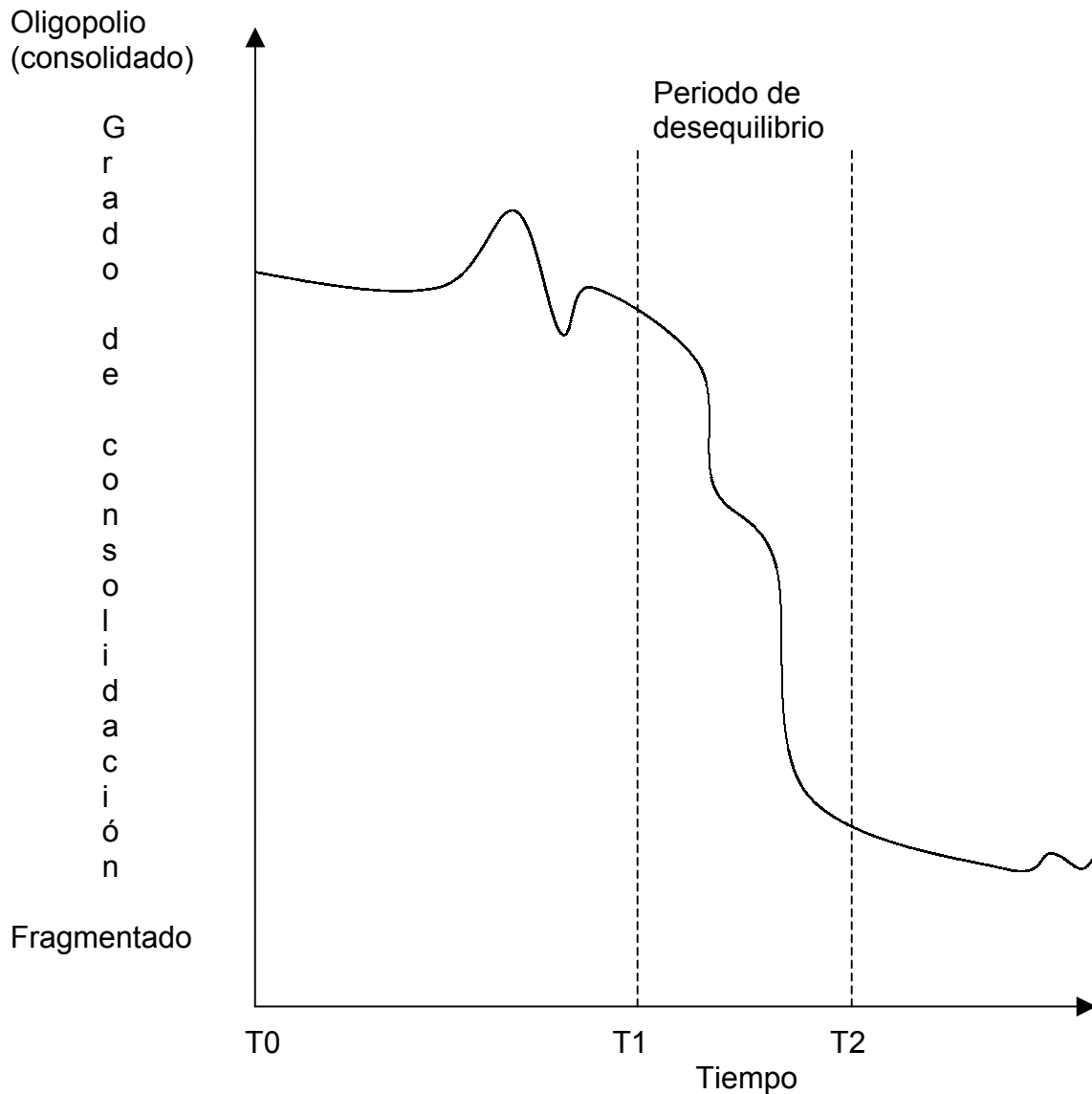
En cuanto a este respecto la industria del acero es apenas única. Más aún, en el ámbito del computador han ocurrido drásticos cambios; allí un sinnúmero de compañías, que no existían hace una década (Compaq Computer, Dell Computer, Sun Microsystems y Silicon Graphics) se apropiaron de la participación en el mercado de productores establecidos como IBM, Digital Equipment y Wang Labs, empresas que perdieron dinero en los últimos años. Hace 15 años nadie pronosticaba algo al respecto, pero en la actualidad la revolución que Apple Computer comenzó cuando introdujo su primer computador personal (revolución que por sí misma fue producto de un profundo cambio tecnológico) transformó por completo la estructura de este medio. Como resultado, un análisis de cinco fuerzas y un esquema de grupo estratégico de la industria computacional en 1980 serían completamente diferentes de los aplicados en 1995.

Michael Porter, difusor de los conceptos de cinco fuerzas y de grupo estratégico, en su más reciente trabajo reconoció en forma explícita el rol de la innovación en la revolución de la estructura industrial. Porter habla de innovaciones como "liberar" y "reformular" la estructura industrial. Su punto de vista parece ser que después de un periodo de turbulencia acelerado por la innovación, la estructura de un ámbito una vez más se establece dentro de un modelo completamente estable. Una vez estabilizada la industria en su nueva configuración, los conceptos de cinco fuerzas y de grupo estratégico se pueden aplicar de nuevo". Esta visión de la evolución de la estructura industrial a menudo se denomina *equilibrio discontinuo*. La visión sobre el equilibrio discontinuo sostiene que prolongados periodos de equilibrio (cuando la estructura de una industria es estable) está interrumpido por periodos de rápido cambio cuando la estructura industrial se revoluciona por la innovación. De esta manera, se registra un proceso de liberación y reestabilización.

En la figura 6 se ilustra cómo sería el equilibrio discontinuo en una dimensión clave de la estructura industrial, una estructura competitiva. De T0 a T1 la estructura competitiva de la industria es un oligopolio estable, con unas cuantas

compañías que comparten el mercado. En el momento T1 una compañía existente o una nueva emergente es pionera de una nueva e importante innovación. El resultado es un periodo de turbulencia entre T1 y T2. Sin embargo, poco después, la industria se establece en una nueva condición de equilibrio, pero ahora la estructura competitiva se encuentra mucho más fragmentada. Obsérvese que puede ocurrir lo contrario: el medio podría consolidarse más, aunque esto parece ser menos común. En general, las innovaciones parecen reducir las barreras de ingreso, admitir más compañías dentro del medio y como resultado conducir a una fragmentación en vez de generar una consolidación.

Figura 6. equilibrio discontinuo y estructura competitiva



El modelo de equilibrio discontinuo de la evolución industrial le da gran significación. Implica que los modelos de cinco fuerzas y de grupo estratégico son aplicables mientras la industria se encuentre en condición estable, siempre y

cuando no pase por una reestructuración radical debido a la innovación o alguna otra discontinuidad. (La desregulación de una industria es otro ejemplo de discontinuidad). Puesto que los modelos de cinco fuerzas y de grupo estratégico son estáticos, no pueden capturar en forma adecuada lo que ocurre durante tales periodos de rápido cambio, pero en verdad son herramientas útiles para analizar la estructura del ámbito durante periodos de estabilidad. Sin embargo, debe advertirse que algunos expertos en este campo cuestionan la validez de este enfoque. Por ejemplo, en un reciente libro, Richard D'Avani sostiene que muchas industrias son **hipercompetitivas**. Las industrias hipercompetitivas se caracterizan por la permanente y progresiva innovación (la del computador a menudo se cita como ejemplo de medio hipercompetitivo). En estos ámbitos, su estructura constantemente se revoluciona por la innovación; no existen periodos de equilibrio. Cuando se presenta esta instancia, es posible argumentar que los modelos de cinco fuerzas y de grupo estratégico tienen valor limitado puesto que no representan sino imágenes instantáneas de una película.

Estructura de la industria y diferencias de la compañía

La segunda crítica de los modelos de cinco fuerzas y de grupo estratégico consiste en que hacen demasiado énfasis en la importancia de la estructura industrial como factor determinante del desempeño de una empresa, y menosprecian la relevancia de las diferencias existentes entre firmas localizadas dentro de una industria o en un grupo estratégico. Como se señalará en el siguiente capítulo, puede haber enorme variación en las tasas de utilidades de organizaciones individuales dentro de un medio industrial. Por ejemplo, reciente investigación de Richard Rumelt sugiere que sólo cerca del 10% de los casos, la rentabilidad de las compañías depende de su estructura, y mucho más del resto está en función de sus diferencias individuales'. Otros estudios han establecido la variación explicada cercana a un 20%, que aún no representa una gran cifra. Asimismo, en un creciente número de estudios se halló sólo una evidencia muy débil de vínculo entre miembros de grupos estratégicos y las tasas de utilidad de la firma, a pesar de que el modelo de grupo estratégico pronostica un fuerte vínculo'. En conjunto, estos estudios sugieren que los recursos y capacidades individuales de una organización son determinantes mucho más importantes de su rentabilidad que el ámbito o grupo estratégico del cual es miembro. Aunque estos hallazgos no hacen irrelevantes los modelos de cinco fuerzas y de grupo estratégico, insisten en que tienen utilidad limitada. Una compañía no será rentable sólo porque se base en una industria atractiva o se encuentre en un grupo estratégico interesante; se requiere mucho más, como se analizará más adelante.

CAMBIOS COMPETITIVOS DURANTE LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

Con el paso del tiempo muchas industrias atraviesan una serie de etapas bien definidas, desde el crecimiento hasta la madurez y finalmente a la

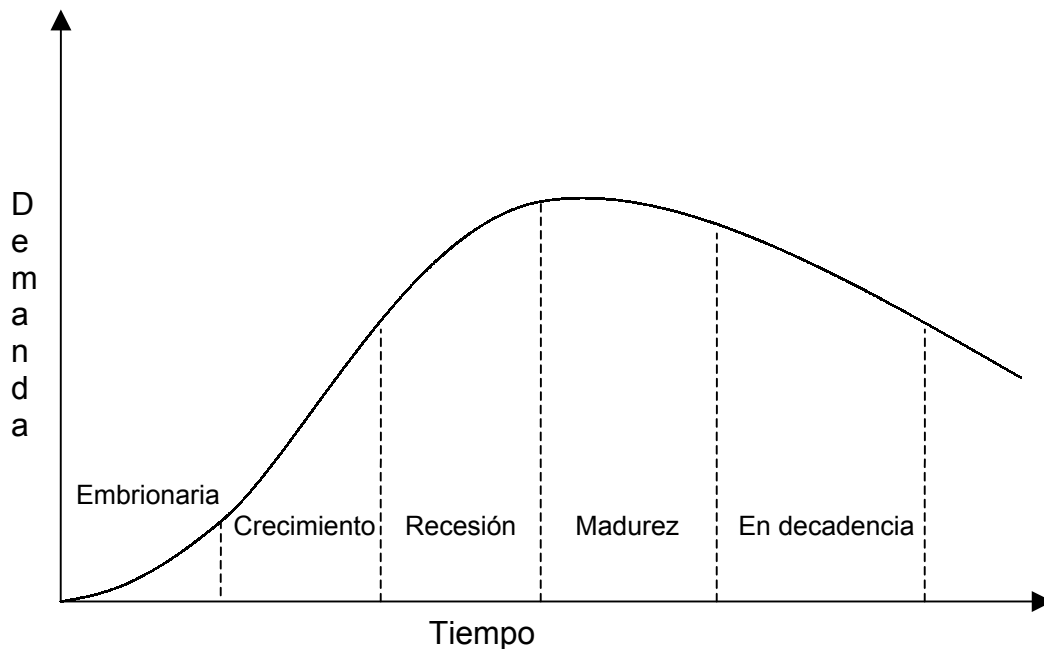
decadencia. Estas etapas tienen diferentes implicaciones para la forma de competencia. La solidez y naturaleza de cada una de las fuerzas competitivas de Porter por lo general cambian a medida que evoluciona la industria²⁴. Esto es particularmente cierto con respecto a los competidores potenciales y a la rivalidad; este estudio se concentra en estas dos fuerzas. Los cambios en la solidez y naturaleza de estas fuerzas generan diferentes oportunidades y amenazas en cada paso de una evolución industrial. La tarea que enfrentan los gerentes consiste en anticipar la manera como la solidez de cada fuerza modifica la etapa del desarrollo industrial, y formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades a medida que surjan y enfrentar las amenazas que aparezcan.

El **modelo del ciclo de vida industrial** es una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución industrial sobre las fuerzas competitivas. El modelo es similar al del ciclo de vida del producto analizado en la literatura de marketing. Mediante el modelo del ciclo de vida industrial se pueden identificar cinco ambientes industriales, cada uno vinculado a una etapa diferente en la evolución de un ámbito: (1) ambiente de una industria embrionaria, (2) ambiente de crecimiento industrial, (3) ambiente de recesión industrial, (4) ambiente de industria madura, y (5) ambiente de una industria en decadencia (véase figura 7).

Industrias embrionarias

Una industria *embrionaria* es la que apenas comienza a desarrollarse (por ejemplo, los computadores personales en 1980). El crecimiento en esta etapa es lento debido a factores como la no familiaridad de los compradores con el producto de este medio, altos precios debidos a la incapacidad de las compañías para aprovechar significativas economías de escala y canales de distribución deficientemente desarrollados. Las barreras de ingreso en esta etapa de la evolución de una industria tienden a apoyarse en el acceso a know-how tecnológico clave en vez de fundamentarse en las economías de costo o en la lealtad a la marca. Si el know-how principal necesario para competir en ese ámbito es complejo y difícil de aprehender, las restricciones de ingreso pueden ser muy altas y las compañías involucradas se protegerán de potenciales competidores. 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.

Figura 7. Etapas del ciclo de vida industrial



Una industria embrionaria también podría ser el resultado de esfuerzos innovativos de una firma, como ocurrió con los computadores personales (Apple), las aspiradoras (Hoover) y las fotocopadoras (Xerox). En tales circunstancias, la organización tiene una mayor oportunidad para aprovechar la falta de rivalidad y establecer un fuerte dominio en el mercado.

Industrias en crecimiento

Una vez que la demanda por un producto industrial comienza a despegar, ese medio desarrolla las características de un ámbito en crecimiento. En una industria en crecimiento, la demanda por primera vez se encuentra en expansión rápida a medida que nuevos consumidores ingresan en el mercado. Por lo regular, un medio crece cuando los consumidores se familiarizan con el producto, cuando los precios caen debido a que se ha acumulado experiencia y se han obtenido economías de escala, y cuando se desarrollan canales de distribución. La industria del computador personal tuvo su etapa de crecimiento en la mayor parte de la década de 1980 y comienzos de la de 1990. Para ilustrar, en EE.UU. en 1981 se vendieron 55,000 computadores personales. En 1984 la cifra se elevó a 7.5 millones y en 1992 fue de 20 millones.

Usualmente, la importancia del control sobre el conocimiento tecnológico como barrera de ingreso disminuye en el momento en que una industria entra en su etapa de crecimiento. Puesto que cuando unas cuantas compañías alcanzan significativas economías de escala o diferencian sus productos suficientemente para garantizar la lealtad a la marca, otras restricciones de ingreso también

tienden a ser menores. En consecuencia, la amenaza de potenciales competidores por lo general es mayor en este punto. No obstante, en forma paradójica y usual, el crecimiento elevado significa que los nuevos aspirantes pueden ser absorbidos en un ámbito sin que se registre un marcado incremento en la presión competitiva.

Durante una etapa de crecimiento industrial, la rivalidad tiende a ser baja. El rápido crecimiento en la demanda permite que las empresas aumenten sus ingresos y utilidades sin despojar a los competidores de la participación en el mercado. Una firma tiene la oportunidad de ampliar sus operaciones. Además, una organización consciente en términos estratégicos saca ventaja del ambiente relativamente favorable de la etapa de crecimiento con el fin de prepararse para la intensa competencia en la inminente recesión industrial.

Recesión industrial

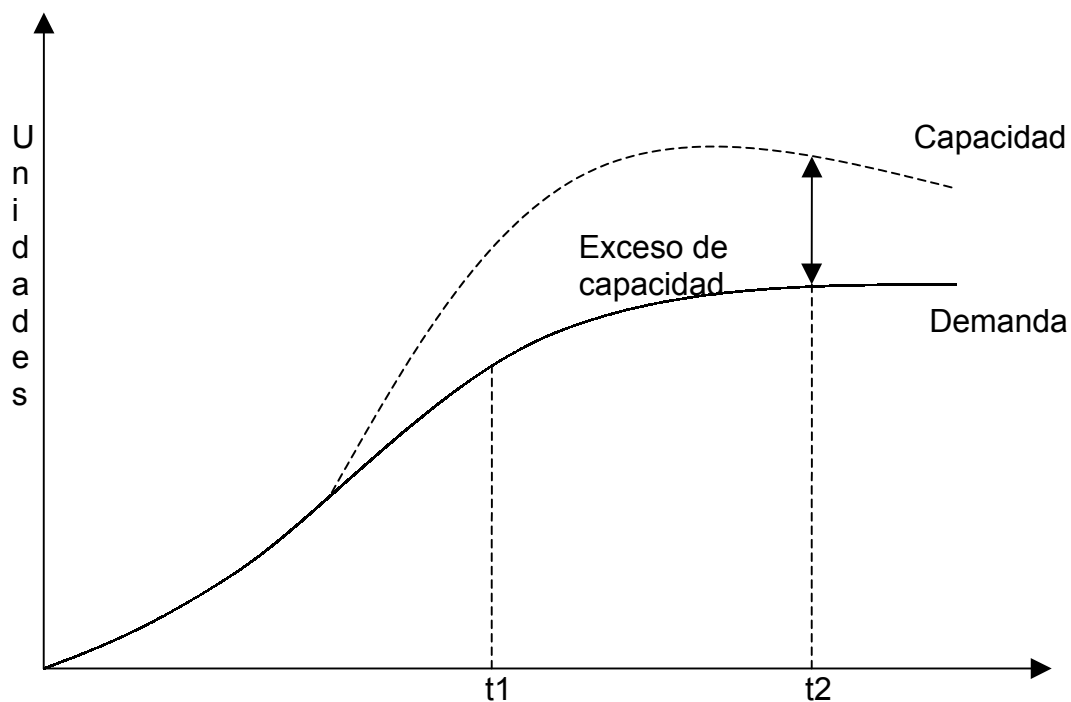
El extraordinario crecimiento que experimentó la industria del computador personal en la década de 1980 y comienzos de la de 1990 no se puede mantener de manera indefinida. Tarde o temprano la tasa de crecimiento se desacelera, e ingresa en la etapa de recesión. En la etapa de recesión, la demanda se acerca a niveles de saturación. En un mercado saturado, quedan pocos compradores potenciales de primera vez. Gran parte de la demanda se limita al mercado de reposición.

Cuando una industria entra en la etapa de recesión, se intensifica la rivalidad entre compañías. 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. Los gerentes utilizan tasas de crecimiento histórico para pronosticar futuras tasas de crecimiento, 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. Esta condición se muestra en la figura 8; en ésta la curva continua indica el crecimiento de la demanda con el paso del tiempo y la curva discontinua señala el crecimiento en capacidad productiva con el tiempo. Como se puede observar, el punto t_1 , anterior, es decir, el crecimiento en la demanda disminuye a medida que madura el ámbito industrial. Sin embargo, la capacidad continúa creciendo hasta el momento t_2 . El espacio entre las líneas continua y discontinua representa la capacidad excedente. En un intento por utilizar esta capacidad, las firmas 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.

Un ejemplo de lo que puede ocurrir tuvo lugar en la industria de semiconductores a mediados de la década de 1980. En 1983 había 20 plantas en operación a nivel mundial que producían memorias dinámicas de acceso aleatorio [dynamic

random-access memories (DRAM)]. A comienzos de 1985 se duplicó la cantidad de plantas, impulsadas por el fuerte crecimiento del mercado y los pronósticos optimistas. Sin embargo, a mediados de ese año, se registró un significativo receso no previsto en la tasa de crecimiento del mercado. En consecuencia, al culminar el año, del 30% al 40% de la capacidad industrial de las DRAM no se ocupaba. El exceso de capacidad provocó una fuerte reducción de precios y el retiro de varios productores involucrados. Como resultado, en 1987 la cantidad de plantas fabricantes de las DRAM cayó en un 30% con relación al elevado número registrado en 1985. No obstante, es bastante interesante que desde esta recesión el mercado de las DRAM una vez más ha reanudado su rápido crecimiento. El mercado todavía no es maduro, de tal modo que en el futuro se presentará una nueva recesión. La recesión entre 1985 y 1986 acabó por anticipar lo que se puede presentar en el futuro.

Figura 8. Crecimiento en la demanda y la capacidad



Industrias maduras

La etapa de recesión termina cuando la industria entra en su etapa de madurez. En una industria madura, el mercado está completamente saturado y la demanda se limita al mercado. Durante esta etapa, el crecimiento es bajo o cero. El bajo crecimiento existente proviene de la población en expansión que trae nuevos consumidores hacia el mercado.

Cuando una industria entra en su madurez, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores. A medida que el crecimiento se desacelera durante la recesión, las compañías ya no pueden

mantener tasas históricas de crecimiento sólo mediante su participación en el mercado. La competencia por la participación en el mercado se desarrolla, bajando los precios. Con frecuencia, el resultado es una guerra de precios, como ocurrió en la industria de transporte aéreo durante la recesión de 1988 a 1992. Para sobrevivir a la recesión, las empresas comienzan a concentrarse tanto en la minimización de costos como en la creación de lealtad a la marca. Por ejemplo, las aerolíneas trataron de disminuir costos operativos al contratar mano de obra no sindicalizada y generar lealtad a la marca mediante la introducción de programas de realización de viajeros frecuentes. En ese momento madura una industria, las firmas sobrevivientes son aquellas que cuentan con lealtad a la marca y bajos costos de operación. Puesto que los dos factores constituyen una significativa barrera de ingreso, la amenaza por parte de potenciales competidores disminuye de manera considerable. Las elevadas restricciones de ingreso en las industrias maduras suministran a las organizaciones la oportunidad de aumentar precios y utilidades.

Como resultado de la recesión, muchas industrias en la etapa de madurez se consolidan y se convierten en oligopolios. En la industria de transporte aéreo, por ejemplo, debido a este factor, las cinco compañías principales en 1992 controlaban el 80% del medio, superior sólo al 50% de 1984. En industrias maduras, las compañías 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 de liderazgo en precio. El efecto neto consiste en reducir la amenaza de rivalidad intensa entre firmas establecidas, posibilitando en consecuencia mayor rentabilidad. Sin embargo, como se anotó antes, 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 industrial. A medida que las organizaciones luchan por mantener sus ingresos frente a la disminución de la demanda, se rompen los acuerdos de liderazgo en precio, aumenta la rivalidad y caen los precios y las utilidades. Las periódicas guerras de precios que ocurren en el ámbito de transporte aéreo parecen seguir este patrón. Un patrón similar parece desarrollarse actualmente en la industria cervecera de los EE.UU.; éste se perfila en la estrategia en acción 3.

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 3.

Competencia en una industria madura: la industria cervecera de EE.UU.

El consumo de cerveza esencialmente ha sido bajo en E.E.U.U. desde comienzos de la década de 1980. Entre 1960 y 1980, el consumo en el país aumentó de 90 millones a 175 millones de barriles por año. Desde entonces difícilmente ha variado. Una razón importante parece ser la creciente concientización de los peligros que ocasiona abusar del alcohol, junto con leyes más severas de control de conducir en estado de embriaguez. Enfrentadas con un mercado en proceso de maduración, las principales creveceras de E.E.U.U. han respondido mediante la

compra de pequeñas cervecerías regionales y a través de agresivas campañas de marketing en regiones claves. Su motivo principal ha sido que el crecimiento sólo se puede mantener a través de la consolidación. Así en 1992 las tres grandes compañías cerveceras del país. (Anheuser – Busch, Miller y Coors) respondieron por el 77% del total del mercado, superior a sólo el 60% de la década anterior. Al ampliar su participación, las principales cerveceras obtuvieron considerables economías de escala. A medida que declinaron sus costos por barril, las tres grandes empresas pudieron concentrar más dinero en marketing y distribución, hecho que les ha proporcionado una clara ventaja frente a las pequeñas productoras regionales.

Sin embargo, tal estrategia en la actualidad se hace cada vez más difícil de mantener frente a los movimientos estratégicos realizados por varias cervecerías de segundo renglón, como The Stroh Brewery Co. y G. Heileman Brewing Co. Estas dos organizaciones se han beneficiado al enfatizar su concentración regional en las campañas de marketing y al establecer precios bajos. Por ejemplo, en el estado de Washington, Heileman posee Rainer Beer, firma regional con base en Seattle. Toda la publicidad de Rainer hace énfasis en sus raíces locales en Seattle, y nunc menciona el hecho de que Heileman es dueña de la compañía. En respuesta, a finales de la década de 1980 Miller y Coors comenzaron a hacer descuentos puesto que trataban de obtener participación en el mercado regional. Sin embargo, la táctica afectó los intereses de Anheuser – Busch tanto como los de las regionales. Anheuser – Busch respondió al reducir sus propios precios, y el resultado fue un marcado aumento en la intensidad de la competencia de precios en la industria cervecera del país y una declinación proporcional en las tasas de utilidad de la empresa. Para las cerveceras más importantes, el problema ahora es que consumidores y comerciantes minoristas se han acostumbrado al descuento de precios. Así, esto prueba que resulta difícil para éstas separar lo que en esencia es una estrategia no ganadora.

Industrias en decadencia

Eventualmente, un buen número de industrias entran en una etapa de decadencia. En la etapa de *decadencia*, el crecimiento se hace negativo por varias razones, que incluyen sustitución tecnológica (por ejemplo, viajar en tren en vez de hacerlo en avión), cambios sociales (una mayor conciencia del cuidado de la salud golpea las ventas de tabaco), demográficos (la declinante tasa de nacimientos perjudica el mercado de productos para bebés y niños) y competitividad internacional (competencia extranjera de bajo costo lleva a la decadencia a la industria norteamericana del acero). Dentro de un ámbito en decadencia, por lo general aumenta el grado de rivalidad existente entre compañías establecidas. De acuerdo con la celeridad de la decadencia y la dificultad de las barreras de salida, las presiones competitivas se hacen tan fuertes como en la etapa de recesión. El principal problema de una industria en

decadencia es que la demanda en descenso genera el surgimiento de una capacidad excedente. Al tratar de utilizar esta capacidad, las firmas empiezan a reducir precios, provocando así una guerra de los mismos. Como se anotó anteriormente, la industria norteamericana del acero experimentó estos problemas debido al intento de las acerías de utilizar su capacidad excedente. En el periodo 1990-1992 se presentó el mismo problema en la industria del transporte aéreo cuando las aerolíneas redujeron precios para asegurarse de que no volarían aviones con la mitad del cupo (es decir, no operarían con un considerable exceso de capacidad). Las barreras de salida desempeñan una función al ajustar esta capacidad excedente. Cuanto mayores sean las restricciones de salida, más difícil será para las organizaciones reducir la capacidad y mayor será la amenaza de una severa competencia de precios.

Variaciones sobre el tema

Es importante recordar que el modelo del ciclo de vida industrial es una generalización. En la práctica, los ciclos de vida industrial no siempre siguen el modelo ilustrado en la figura 7. En algunos casos, el crecimiento es tan rápido que la etapa embrionaria se pasa por alto en su totalidad, como ocurrió en el medio del computador personal. En otras instancias, ciertos ámbitos no pasan por la etapa embrionaria. El crecimiento de la industria puede revitalizarse después de largos periodos de decadencia, bien sea a través de innovaciones o cambios sociales. Por ejemplo, el auge del cuidado de la salud devolvió la vida a la industria de las bicicletas después de un largo periodo de decadencia. El lapso de las diferentes etapas también puede variar en forma significativa de una industria a otra. Algunas pueden permanecer en estado de madurez casi indefinidamente si sus productos se convierten en necesidades básicas de la vida, como en el caso de la automotriz. Otras pasan por alto la etapa de madurez y van directo a la decadencia. Esencialmente fue lo que ocurrió en el campo de tubos al vacío. Los tubos al vacío se remplazaron por transistores como un componente principal en los productos electrónicos, mientras que la industria estaba aún en su etapa de crecimiento. Incluso otros medios industriales pueden pasar no por una sino por varias recesiones antes de llegar a la etapa de madurez total. Como se ilustra con el caso de los chips DRAM, parece que es lo que sucede en la industria de semiconductores.

GLOBALIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

En la actualidad en el mundo de la economía ocurre un cambio fundamental. El término cambio global ha sido acuñado por un autor para capturar la esencia del cambio. El mundo es testigo de la globalización de la producción y de los mercados. Con relación a la globalización de la producción, se observa que las empresas individuales de manera incremental dispersan partes de sus procesos de producción a diversos lugares alrededor del mundo para sacar ventaja de las diferencias nacionales en el costo y calidad de los factores de producción (es decir, mano de obra, energía, terrenos y capital). El objetivo

consiste en reducir costos e incrementar considerablemente las utilidades. Considérese el caso del Pontiac Le Mans de General Motors (GM). Con base en una comparación de factores relativos de costos y calidad, GM dispersa muchas de las diferentes actividades proyectadas a fabricar este modelo en diversos lugares del planeta. Como resultado, de los US\$20,000 que se pagan a GM por un Le Mans, cerca de US\$6,000 van a Corea del Sur donde lo ensamblan, US\$3,500 van al Japón por partes originales (motores, ejes transmisores y partes electrónicas), US\$1,500 van a Alemania donde se diseña el modelo, US\$800 van a Taiwan, Singapur y Japón por pequeñas partes, US\$500 a Gran Bretaña por servicios de publicidad y marketing, y alrededor de US\$100 a Irlanda por servicios de procesamiento de datos. Los restantes US\$7,600 van a GM y a los abogados, banqueros y agentes de seguros que la empresa utiliza en EE.UU. La cuestión es que GM trata de disminuir sus costos generales al dispersar sus diversas actividades productivas en localidades óptimas para realizar determinada actividad, en cualquier lugar del mundo.

En cuanto a la **globalización de mercados**, se argumenta que el mundo se aleja de un sistema económico en el que los mercados nacionales son entidades distintas, que se encuentran aisladas entre sí por barreras comerciales y limitaciones espaciales, temporales y culturales, y que éste se aproxima a un sistema en el que los mercados nacionales se están fusionando dentro de un enorme mercado mundial. De acuerdo con esta perspectiva, los gustos y preferencias de los consumidores en diferentes naciones comienzan a converger en una norma mundial. Por tanto, en muchas industrias ya no tiene sentido hablar del mercado alemán, del mercado norteamericano o del mercado Japonés, sólo existe el mercado global. La aceptación mundial de Coca-Cola, los **jeans** Levi, los **walkman** Sony y las hamburguesas McDonald's son un ejemplo de esta tendencia. Por otro lado, es importante no promover demasiado esta perspectiva. Como se verá en el capítulo 8, donde se analizará este tema en profundidad, en muchas industrias aún quedan diferencias muy significativas en cuanto a los gustos y preferencias del consumidor entre los mercados nacionales. Estas diferencias con frecuencia requieren que las estrategias de marketing y características del producto se personalicen de acuerdo con las condiciones locales. No obstante, no hay duda de que en la actualidad existen más mercados globales que en cualquier momento de la historia.

Las causas del cambio global

Dos factores subyacen en la tendencia hacia la creciente globalización de los mercados y la producción. A partir del final de la Segunda Guerra Mundial disminuyeron las barreras impuestas a la libre circulación de bienes, servicios y capital entre países, y se registraron cambios extraordinarios en las tecnologías de comunicación, información y transporte.

Después de las desastrosas consecuencias de la Segunda Guerra Mundial, las avanzadas naciones industriales de Occidente se comprometieron con la meta

de eliminar restricciones impuestas a la libre circulación de bienes, servicios y capital entre naciones. El propósito de eliminar barreras para la libre circulación de bienes se conservó en un tratado internacional conocido como el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT). Bajo el amparo del GATT, a mediados de siglo desde la Segunda Guerra Mundial se ha presentado una significativa reducción de las limitaciones impuestas a la libre circulación de bienes.

El efecto de este tratado ha sido facilitar la globalización de mercados y la producción. La disminución de barreras comerciales ha permitido que las compañías tengan en cuenta al mundo como su mercado, en vez de concentrarse en un solo país. De igual manera, ha posibilitado apoyar cada vez más sus actividades de producción individual en lugares óptimos, abastecer el mercado mundial desde esos puntos. Por tanto, una empresa puede diseñar un producto en un país, producir partes en dos países diferentes, ensamblarlo incluso en otro país y luego exportar el producto terminado alrededor del mundo.

Si la reducción de barreras comerciales hizo de la globalización de mercados y producción una posibilidad teórica, el cambio tecnológico ha transformado esta posibilidad en una realidad tangible. Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, los avances más importantes se presentan en las comunicaciones, el procesamiento de información y la tecnología del transporte. Quizá la innovación particular más importante ha sido el desarrollo del microprocesador, en el cual se fundamentan muchos de los recientes adelantos en la tecnología de las comunicaciones. En los últimos 30 años las comunicaciones mundiales se revolucionaron por los desarrollos en la tecnología de satélites y de fibra óptica; éstas pueden llevar cientos de miles de señales a la vez. Ambas tecnologías dependen del microprocesador para codificar, transmitir y decodificar la enorme cantidad de información que fluye a lo largo de autopistas electrónicas.

Estas innovaciones tecnológicas han disminuido en forma considerable los costos reales del procesamiento y comunicación de la información en las dos últimas décadas. Bajar costos, a su vez, posibilita que las compañías manejen en forma global los dispersos sistemas de producción. En efecto, es imprescindible una red mundial de comunicaciones para el funcionamiento de muchas organizaciones. Por ejemplo, Texas Instruments, empresa electrónica estadounidense, posee cerca de 50 plantas ubicadas en 19 países; opera un sistema de comunicaciones con base en satélites para coordinar, a escala mundial, su planeación de producción, contabilidad de costos, planeación financiera, marketing, servicio al cliente y manejo de personal. El sistema está compuesto por más de 300 terminales remotas de ingreso de trabajo, 8,000 terminales de consulta y 140 mainframes, enlazados con éste. El sistema posibilita que los gerentes de operaciones mundiales de Texas Instruments envíen entre sí instantáneamente enormes cantidades de información y efectúen una rigurosa coordinación entre las diferentes plantas y actividades de la compañía.

Además de la tecnología de comunicaciones y de procesamiento de información, el desarrollo del avión comercial de propulsión a chorro ha ayudado a

enlazar en todo el mundo las operaciones de muchos negocios internacionales. En un avión comercial, un gerente norteamericano gasta a lo sumo un día para viajar y efectuar las operaciones europeas y asiáticas de su firma, aumentando enormemente su capacidad de supervigilancia de un sistema de producción disperso por el mundo.

La innovación tecnológica también ha facilitado la globalización de mercados. El viaje en avión a bajo costo ha generado la movilización masiva de personas entre países. Esto ha posibilitado acortar las distancias culturales entre naciones y ha abonado el terreno para que haya convergencia en cuanto a las preferencias y gustos del consumidor. Al mismo tiempo las redes globales de comunicaciones y los medios mundiales de comunicación ayudan a crear una cultura universal. Las redes de televisión estadounidense como CNN, MTV y HBO se pueden captar ahora en muchos países del mundo, y las películas de Hollywood se exhiben en cualquier lugar. En cualquier sociedad los medios de comunicación son uno de los principales portadores de la cultura, y a medida que se desarrollan estos medios en todo el mundo se posibilita de igual manera la evolución de una cultura global afín. El lógico resultado final de este proceso será el surgimiento de mercados globales para productos de consumo. En efecto, son evidentes los primeros signos de que esto comienza a suceder. En la actualidad es fácil encontrar un restaurante de McDonald's en Tokio como en Nueva York; comprar un walkman Sony en Rio como en Berlín; y comprar jeans Levi en París o en San Francisco.

Las consecuencias del cambio global

La tendencia hacia la globalización de la producción y de los mercados tiene varias implicaciones importantes para la competencia dentro de una industria. Primero, es esencial que las compañías reconozcan que los límites de su ámbito no se detienen en las fronteras nacionales. Ya que muchos medios se hacen globales en su campo de acción, los competidores actuales y potenciales no sólo existen en el mercado doméstico de una empresa, sino también se encuentran en otros mercados nacionales. Las organizaciones que exploran sólo su mercado doméstico pueden ser sorprendidas por el ingreso de eficientes rivales foráneos. Así, por ejemplo, las firmas automotrices estadounidenses erróneamente percibieron el ingreso en este mercado como una amenaza insignificante y fueron sorprendidas por la violenta arremetida de la competencia japonesa que comenzó a finales de la década de 1970. La globalización de mercados y producción, además del resultante crecimiento de comercio mundial, inversión e importaciones extranjeras directas indican que las compañías alrededor del mundo hallan sus mercados domésticos bajo el ataque de rivales foráneos. Esto se verifica en el Japón, donde Eastman Kodak en los últimos años ha despojado a Fuji de la participación en el mercado en la industria de películas; en EE.UU., donde las empresas automotrices japonesas han desafiado al trío estadounidense conformado por General Motors, Ford y Chrysler; y en Europa occidental donde la otrora predominante organización holandesa, Philips, ha visto

que el Japón se apoderó de su participación en el mercado en la industria de electrodomésticos a través de JVC, Matsushita y Sony.

Segundo, el cambio de mercados nacionales a globales en los últimos veinte años intensificó la rivalidad competitiva de una industria a otra. Los mercados nacionales que alguna vez fueron consolidados oligopolios, dominados por tres o cuatro firmas y sujetos a una competencia extranjera relativamente baja, se han transformado en segmentos de industrias globales fragmentadas, en las cuales muchas organizaciones luchan entre sí por la participación en el mercado de un país a otro. Esta rivalidad generó la disminución de tasas de utilidad e hizo más difícil que las compañías maximizaran su eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente y capacidad innovativa. La penosa reestructuración y reducción que se presenta en empresas como General Motors y Kodak es una respuesta tanto para la incrementada intensidad de la competencia global como para cualquier otro factor. Sin embargo, debe mencionarse que no todas las industrias globales son fragmentadas. Muchas siguen siendo oligopolios consolidados, excepto que ahora son oligopolios consolidados globales, no nacionales. En la estrategia en acción 4. se examina uno de estos ámbitos, la industria mundial de llantas.

Tercero, así como aumentó la intensidad competitiva, ocurrió lo mismo con la tasa de innovación. Las organizaciones compiten para sacar ventaja de sus rivales al ser pioneras de nuevos productos, procesos y formas de efectuar negocios. El resultado ha sido condensar los ciclos de vida del producto y hacerlo vital para que las firmas permanezcan a la vanguardia tecnológica. Con respecto a los medios globales altamente competitivos, en las cuales se acelera el índice de innovación, el criterio de que el modelo de cinco fuerzas de Porter es demasiado estático puede ser particularmente relevante.

Finalmente, debe mencionarse que aunque la globalización ha aumentado tanto la amenaza de ingreso como la intensidad de rivalidad dentro de muchos mercados nacionales anteriormente protegidos, también ha creado enormes oportunidades para que las compañías se apoyen en aquellos mercados. La firme caída de barreras comerciales dio apertura a muchos mercados antes protegidos a empresas que se apoyaban fuera de éstos. Así, por ejemplo, en los últimos años organizaciones estadounidenses han acelerado sus inversiones en las naciones de Europa oriental, Latinoamérica y del sureste asiático, puesto que intentan sacar ventaja de las oportunidades de crecimiento en esas áreas.

CONTEXTO NACIONAL Y VENTAJA COMPETITIVA

Como se mencionó anteriormente, el contexto nacional de un país influye en la competitividad de las compañías localizadas en su interior. A pesar de la globalización de la producción y de los mercados, gran cantidad de las más exitosas empresas en ciertas industrias aún se agrupan en pocos países. Por ejemplo, muchas de las organizaciones más exitosas del mundo en computadores

y biotecnología tienen su base en EE.UU., muchas de las más exitosas a nivel mundial en electrodomésticos tienen su sede en el Japón y muchas internacionalmente exitosas en el campo de la ingeniería y química se encuentran en Alemania. Esto indica que el contexto nacional dentro del cual se localiza la firma puede tener una importante relación con su posición competitiva en el mercado global.

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 4

Interdependencia competitiva en la industria mundial de llantas

La globalización de producción y mercados transformó muchas industrias nacionales anteriormente consolidadas en medios globales fragmentados. Sin embargo, otros ámbitos globales continúan siendo oligopolios consolidados; por ejemplo, la industria global de llantas. En 1992, ésta atendió un mercado mundial de US\$48,000 millones. Cinco compañías controlaban el 66% del mercado, incluyendo las tres grandes (Michelin de Francia, Bridgestone de Japón y Goodyear de EE.UU.), que respondían por el 20%, el 16.5% y el 16%, respectivamente, de la participación en el mercado mundial.

Como muchos otros medios consolidados vendedores de tipos de productos populares, la industria mundial de llantas se caracterizó por la interdependencia competitiva y periódicas guerras de precios. La única variante fue el uso del descuento de precios en forma selectiva para mantener dominio en mercados domésticos. El primer ejemplo de este descuento de precios sucedió a comienzos de la década de 1980, cuando la industria estaba en proceso de convertirse en entidad mundial. Michelin utilizó sus grandes utilidades europeas para apoyar una competitiva reducción de precios en el mercado norteamericano, dominado por Goodyear. Esta firma podría tomar retaliaciones mediante la reducción de precios en Norteamérica, pero debido a que sólo una pequeña parte del negocio mundial de Michelin se encontraba allí, esta última poco tenía que perder en esa guerra de precios. Goodyear, por otro lado, sacrificaría las utilidades en el mayor de sus mercados. En consecuencia, Goodyear devolvió el golpe al reducir precios y ampliar sus operaciones en Europa. Esta acción obligó a Michelin a disminuir su ataque al mercado norteamericano de Goodyear y a reconsiderar los costos de despojarle participación en el mercado.

Después de la competitiva reducción de precios, a comienzos de la década de 1980, pareció surtir efecto una propuesta tácita de confabulación de precios: tanto Goodyear como Michelin se abstuvieron de reducir los precios en sus respectivos mercados domésticos. Sin embargo, a comienzos de la década de 1990, se deshizo esa confabulación. La industria global estaba bajo el control de una viciada guerra de precios, impulsada por dos acontecimientos. Primero, Bridgestone del Japón

adquirió Firestone y en el proceso se estableció como la número dos del medio. El ascenso de Bridgestone amenazó la frágil tregua entre Goodyear y Michelin. Segundo, el ámbito mundial automotriz experimentó una fuerte caída de los negocios a comienzos de la década de 1990. La industria de llantas, como uno de los principales proveedores del medio automotriz, halló sus precios bajo presión de las compañías automotrices, las cuales estaban dispuestas a sacar provecho de los enfrentamientos entre los fabricantes de llantas para obtener precios más bajos. Frente a la disminución de precios y al exceso de capacidad, estas empresas tenían pocas alternativas pero comenzaron a reducir los precios. Sin embargo, de nuevo existía un sesgo regional para su reducción. Bridgestone utilizó sus utilidades, obtenidas en el Japón para poner a prueba y subsidiar una agresiva política de precios en Europa. Michelin respondió reduciendo agudamente sus precios en Europa en un esfuerzo por impedir que la compañía japonesa consiguiera participación en el mercado local. El resultado final fue una baja oferta en los precios de las llantas en Europa y cayeron las utilidades. Al mismo tiempo, Michelin y Bridgestone iniciaron una agresiva política de precios en Norteamérica en un intento por despojar a Goodyear de la participación en el mercado. Goodyear se vio obligado a responder de igual manera, y los precios también se precipitaron a nivel local. Por consiguiente, tanto Goodyear como Michelin perdieron dinero entre 1991 y 1992, mientras Bridgestone vio absorber casi todas sus utilidades en el Japón por las pérdidas acarreadas por parte de sus subsidiarias norteamericanas y europeas.

Las compañías necesitan entender cómo el contexto nacional puede afectar la ventaja competitiva, puesto que entonces podrán identificar (1) de dónde pueden provenir sus competidores más significativos, y (2) en dónde quizá localizarían determinadas actividades productivas. Por esta razón, al tratar de sacar ventaja de la experiencia norteamericana en biotecnología, muchas empresas extranjeras han establecido instalaciones de investigación en lugares de EE.UU. como San Diego, Boston y Seattle, donde tienden a agruparse firmas estadounidenses de este campo. De igual manera, en un intento por sacar ventaja del éxito japonés en productos para el hogar, muchas organizaciones estadounidenses de este mercado han establecido instalaciones de investigación y producción en el país nipón, a menudo con socios japoneses.

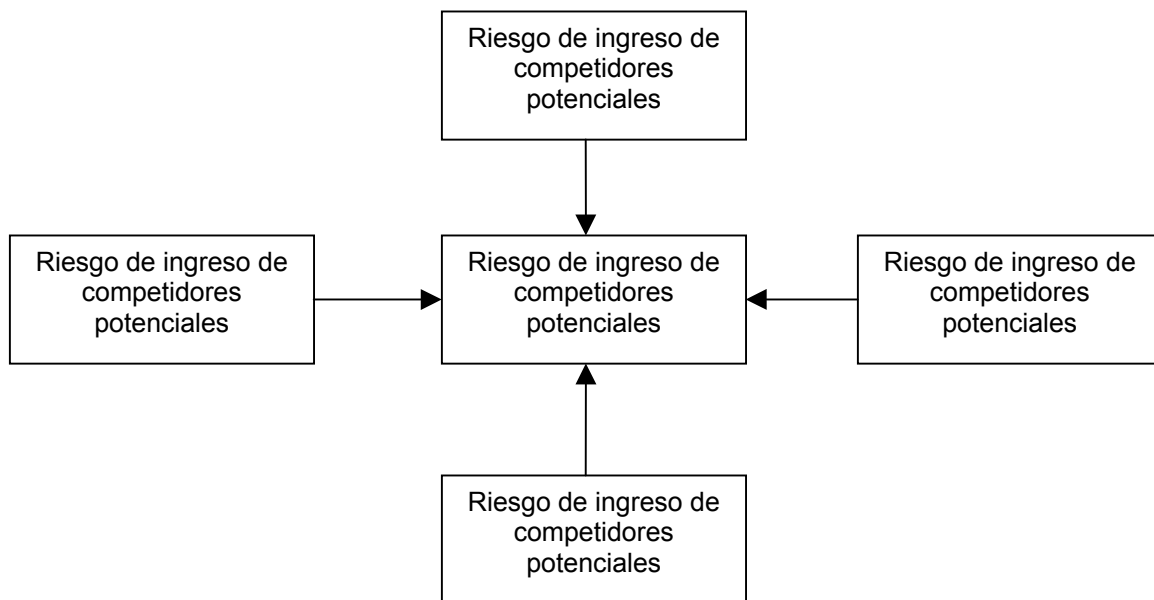
La teoría económica subraya que las condiciones de diversos factores (el costo y la calidad de los factores de producción) son un determinante primordial de la ventaja competitiva que ciertos países podrían tener en algunos medios. Los factores de producción incluyen factores básicos, como terrenos, mano de obra, capital y materias primas, y factores avanzados como know-how tecnológico, sofisticación administrativa e infraestructura física (es decir, carreteras, vías férreas y puertos). La ventaja competitiva que EE.UU. posee en biotecnología podría explicarse por la presencia de determinados factores avanzados de producción (por ejemplo, know-how tecnológico) en combinación con algunos factores básicos; éstos podrían constituir una combinación de capital relativamente

de bajo costo que puede utilizarse para financiar empresas de alto riesgo en industrias como la de biotecnología.

Por supuesto, particulares condiciones de factores representan sólo una parte de la historia. En un estudio acerca de la ventaja competitiva, Michael Porter identificó otros elementos del contexto nacional que desempeñan un rol importante. Según Porter, en ciertos ámbitos existen cuatro determinantes básicos para la posición competitiva de una nación: condiciones de diversos factores, rivalidad industrial, condiciones de demanda e industrias de apoyo y relacionadas (véase figura 9). Él plantea que un país tendrá una ventaja competitiva en un medio particular bajo las siguientes condiciones:

1. El país tiene la combinación adecuada de factores básicos y avanzados de producción para apoyar esa industria.
2. La rivalidad intensa entre compañías locales en ese ámbito las obliga a ser eficientes.
3. Las fuertes condiciones de demanda local han ayudado a fomentar una sólida industria local, mientras los consumidores que demandan obligan a una mayor eficiencia por parte de las empresas.

Figura 9 Los determinantes de la ventaja competitiva nacional



4. Las empresas de apoyo y relacionadas también son competitivas a nivel internacional, suministrando así a las organizaciones que se ubican en la industria principal, insumos y productos complementarios a bajo costo y de alta calidad.

Como ejemplo, examínese la industria estadounidense de hardware (computadores personales, estaciones de trabajo, minicomputadores y

mainframes). La existencia en EE.UU. de un medio con clase mundial se puede explicar por la presencia de factores avanzados de producción en la forma de know-how tecnológico; una fuerte rivalidad entre innumerables y competentes firmas de computadores; una fuerte demanda local de computadores (se vendieron más computadores personales en EE.UU. que en el resto del mundo); e industrias competitivas de apoyo a nivel internacional, como las de microprocesadores y *software*.

Quizá la implicación más importante del marco teórico de Porter es su mensaje sobre el atractivo de ciertas localidades para realizar determinadas actividades productivas. Por ejemplo, muchas compañías japonesas de computadores trasladaron gran parte de su actividad de I&D a EE.UU. de tal manera que se puedan beneficiar de su competitividad internacional en este ámbito. La mayoría de las empresas de servicios financieros tienen considerables operaciones en Londres para poder sacar ventaja de su posición predominante en este medio mundial; y muchas firmas textileras internacionales proyectan operaciones de diseño en Italia para poder sacar ventaja de ese estilo y del know-how de sus diseños. En todos estos casos, las organizaciones tratan de fijar una ventaja competitiva al establecer actividades productivas decisivas en un lugar óptimo, como se define mediante los diversos elementos destacados en el marco teórico de Porter. Este tema se examinará en profundidad más adelante.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Este capítulo presentó en detalle un marco teórico que los gerentes pueden utilizar con el fin de analizar el ambiente externo de su compañía; éste les permite identificar oportunidades y amenazas. En el capítulo se abordaron los siguientes aspectos importantes:

1. Para que una compañía logre el éxito, su estrategia debe ajustarse al ambiente donde opera, o debe tener la capacidad de reformarlo para sacar su propia ventaja mediante la selección de estrategias. Por lo general, las empresas fracasan cuando su estrategia ya no se ajusta al ambiente donde operan.
2. La principal técnica utilizada para analizar la competencia en el ambiente de la industria es el modelo de cinco fuerzas. Las cinco fuerzas, (a) el riesgo de nuevo ingreso por parte de competidores potenciales, (b) el grado de rivalidad entre firmas establecidas, (c) el poder de negociación de los compradores, (d) el poder de negociación de los proveedores, y (e) la amenaza de productos sustitutos. Cuanto más sólida sea cada una de estas fuerzas, habrá más competencia en la industria y más bajo será el índice de rendimiento por obtener.
3. El riesgo de ingreso de potenciales rivales depende de la altura de las barreras para ingresar. Cuanto más elevadas sean las barreras de ingreso, habrá menor riesgo de entrada y serán mayores las posibles utilidades en ese medio.

4. El grado de rivalidad entre organizaciones establecidas depende de la estructura competitiva, las condiciones de demanda y las barreras de salida de un ámbito industrial. Las fuertes condiciones de demanda moderan la competencia entre compañías establecidas y crean oportunidades para la expansión. Cuando la demanda es débil, se puede desarrollar intensa rivalidad, particularmente en medios consolidados con grandes barreras de salida.
5. Los compradores son más poderosos cuando una compañía depende de éstos para llevar a cabo los negocios pero por sí mismos no dependen de ésta. En estas circunstancias, los compradores representan una amenaza.
6. Los proveedores son más poderosos cuando una empresa depende de éstos para desarrollar sus actividades pero por sí mismos no dependen de la organización. En estas circunstancias, los proveedores representan una amenaza.
7. Los productos sustitutos son aquellos que pertenecen a compañías ubicadas en industrias que satisfacen las necesidades del consumidor en forma similar a las que atiende el ámbito analizado. Cuanto más se asemejen los productos sustitutos, menor será el precio que cobren las compañías sin perder los clientes de estos productos.
8. La mayoría de las industrias están conformadas por grupos estratégicos. Éstos son grupos de empresas que emplean la misma estrategia o una similar. Las organizaciones ubicadas en distintos grupos estratégicos utilizan diferentes estrategias.
9. Los miembros del grupo estratégico de una firma constituyen sus competidores inmediatos. Debido a que los diferentes grupos estratégicos se caracterizan por oportunidades y amenazas distintas, esto puede obligar a una compañía a cambiar de grupo estratégico. La posibilidad de hacerlo depende de la dificultad de las barreras de movilidad.
10. El modelo de cinco fuerzas y el modelo de grupo estratégico son criticados por presentar una imagen estática de la competitividad que desdeña el rol de la innovación. La innovación puede revolucionar la estructura industrial y cambiar por completo la solidez de las diferentes fuerzas competitivas.
11. El modelo de cinco fuerzas y el modelo de grupo estratégico han sido criticados por desdeñar la importancia de las diferencias individuales de la compañía. Una empresa no será rentable sólo porque se apoye en una industria atractiva o se encuentre en un grupo estratégico; esta instancia requiere mucho más.
12. Las industrias atraviesan por un ciclo de vida bien definido, que va desde una etapa embrionaria, pasa por una de crecimiento, otra de recesión, una de madurez y con el tiempo entra en decadencia. Cada etapa tiene diferentes implicaciones para la estructura competitiva del medio y genera su propio conjunto de oportunidades y amenazas.
13. Actualmente, en la economía mundial ocurre un cambio fundamental: la globalización de la producción y de los mercados, o cambio global. Las consecuencias de esta transformación incluyen una rivalidad más intensa, una innovación más rápida y unos ciclos de vida del producto más cortos.
14. En la economía global existe un vínculo entre el contexto nacional y la

ventaja competitiva de una compañía.

Preguntas y temas de análisis

1. ¿Bajo qué condiciones ambientales existe mayor probabilidad de que se presenten guerras de precios en una industria? ¿Qué implicaciones tienen las guerras de precios para una empresa? ¿Cómo debe una compañía abordar la amenaza de una guerra de precios?
2. Analícese el modelo de cinco fuerzas de Porter con respecto a la industria estadounidense de transporte aéreo. ¿Qué indica el modelo con relación a su nivel competitivo?
3. ¿Cómo puede la tendencia hacia una mayor globalización afectar la naturaleza y el nivel de intensidad de la competencia en el mercado estadounidense de transporte aéreo?
4. Identifíquese una industria en crecimiento, una madura y una en decadencia. Para cada medio, identifíquense los siguientes factores: (a) la cantidad y magnitud de distribución de las compañías, (b) la naturaleza de las barreras de ingreso, (c) la dificultad de las barreras de ingreso y (d) el grado de diferenciación del producto. ¿Qué indican estos factores sobre la naturaleza competitiva en cada ámbito? ¿Cuáles son las implicaciones para una firma en términos de oportunidades y amenazas?

CASO INICIAL: MARKS & SPENCER

Marks & Spencer (M&S) es una institución minorista británica. Fundada en 1884 por Michael Marks, un judío polaco que había emigrado a Inglaterra, la compañía ha sido cadena nacional desde comienzos de este siglo. En 1926 tenía una sucursal en cada población importante del país y se había convertido en la más grande minorista de Gran Bretaña, posición que todavía mantiene en 1994. M&S básicamente es un proveedor de confecciones y productos alimenticios; es uno de los minoristas más rentables del mundo. En 1992 sus 280 almacenes ubicados en el Reino Unido obtuvieron ventas por US\$7,500 millones. M&S respondió por el 15% del total de ventas de confecciones al por menor en el Reino Unido, y el 4.6% de las ventas totales de productos alimenticios. De acuerdo con el libro de Guinness Records, en 1991 el almacén insignia de la organización en Marble Arch, Londres, tuvo un volumen de ventas de US\$3,700 por pie cuadrado, superior a cualquier otro almacén por departamentos en el mundo.

El secreto del éxito de la empresa radica en la forma como utiliza algunos principios estratégicos claves, muchos de los cuales ya se encontraban establecidos desde la década de 1920. M&S suministra una selectiva variedad de confecciones y productos alimenticios dirigidos a lograr un rápido volumen de ventas. La firma vende todos sus productos bajo su propia marca St. Michael. Ofrece productos de alta calidad a precios moderados, no bajos. Esta combinación de alta calidad y precio razonable motiva a los clientes para que asocien a M&S con el valor que ellos pagan, y su habilidad para proporcionar firmemente esta

combinación con el paso de los años ha constituido un importante goodwill en Gran Bretaña. La reputación de M&S es tan fuerte entre los consumidores británicos que la compañía no hace publicidad en ese mercado: fuente importante de ahorro en costos.

A fin de lograr la combinación de precios moderados y alta calidad, la empresa trabaja en forma muy estrecha con sus proveedores, varios de los cuales le han vendido una gran proporción de sus productos durante generaciones. La concentración en calidad se refuerza mediante la práctica de la organización de tener su personal técnico trabajando en contacto constante con los proveedores sobre el diseño de productos. Los proveedores se encuentran muy dispuestos a responder a las exigencias de la firma, pues saben que M&S es leal y a medida que ésta crece igual les sucede a ellos. El volumen de ventas generado por su estrategia de suministrar sólo una selecta variedad de confecciones y productos alimenticios, le permite a sus proveedores realizar sustanciales economías de escala en grandes cantidades de producción. Estos ahorros en costos pasan entonces a M&S en la forma de precios reducidos. A su vez, la empresa transfiere parte de los ahorros al consumidor.

Una concentración clara en el cliente es vital para la efectividad de M&S. La actitud la establece la alta gerencia. Cada gerente senior se acostumbra a lucir prendas M&S y consumir sus alimentos. En consecuencia, los gerentes llegan a comprender lo que los clientes desean y gustan de sus productos; al mantenerse cerca del cliente pueden mejorar la calidad y diseño que ofrecen. La concentración en el cliente está reforzada en el nivel de almacenes por parte de los gerentes respectivos quienes hacen monitoreo del volumen de ventas y rápidamente identifican las líneas que se están vendiendo y aquellas que no. Luego, estos gerentes pueden transmitir la información a los proveedores, quienes tienen la capacidad de modificar rápido su producción, aumentando las líneas que se venden bien y reduciendo aquellas que no registran una buena salida.

Otra característica importante de M&S es su enfoque pionero en las relaciones humanas. Mucho antes de que se hiciera popular, la firma había desarrollado un compromiso con el bienestar de sus empleados. Siempre se había considerado como una familia comercial con una amplia responsabilidad por el bienestar de su gente. La compañía les ofrece planes médicos y de pensiones que proporcionan beneficios superiores al promedio de la industria. Paga a una tasa que se encuentra por encima del promedio industrial, y practica la promoción de sus empleados dentro de la organización en vez de contratar personal externo. Además, hay en proyecto una serie de atractivos, que incluyen cafeterías subsidiadas, servicios médicos, salas de recreación y salones de peluquería. La recompensa para M&S es la confianza y lealtad de sus empleados y, finalmente, su gran productividad.

También es importante el compromiso de la compañía para simplificar su estructura operativa y los sistemas de control estratégico. M&S posee una jerarquía bastante plana; no existe forma de intervención de sus estratos

administrativos entre los gerentes de almacén y la alta gerencia. La firma emplea sólo dos márgenes de utilidades, uno para los productos alimenticios y otro para las confecciones. Esta práctica reduce la burocracia y libera a sus gerentes de almacén de preocuparse por los asuntos de precios. Por el contrario, se encuentran estimulados a concentrarse en la maximización del volumen de ventas. El desempeño de un almacén se evalúa de acuerdo con su volumen de ventas. El control se logra en parte mediante procedimientos presupuestales formales, y parcialmente a través de procesos informales de sondeo, en los cuales la alta gerencia realiza visitas inesperadas a los almacenes e interroga a los gerentes sobre el movimiento a su cargo. En un año común, casi todo almacén en Gran Bretaña recibe por lo menos una visita inesperada por parte de la alta gerencia. Esta condición mantiene la expectativa de los gerentes quienes constantemente están alertas a la necesidad de suministrar el tipo de productos equivalentes al valor justo en dinero que los clientes asocian a M&S.

Preguntas y temas de análisis

1. ¿Cuál es la fuente de ventaja competitiva de Marks & Spencer?
2. Marks & Spencer se las ha ingeniado para mantener su ventaja competitiva en la venta minorista británica durante más de 50 años. ¿Por qué a las firmas rivales se les ha dificultado atacar su posición competitiva?

VISIÓN GENERAL

Anteriormente se analizaron los elementos del ambiente externo que determinan el atractivo de una industria y se examinó cómo la estructura de un medio explica la razón para que unas industrias sean más rentables que otras. Sin embargo, la estructura industrial no es la única fuerza que afecta las utilidades de una compañía. Como se anotó en el capítulo 1, dentro de determinado ámbito algunas empresas son más rentables que otras. Por ejemplo, en la industria mundial automotriz, Toyota ha superado firmemente el desempeño de General Motors durante la mayor parte de los últimos 20 años. En la del acero, Nucor ha superado de igual manera el rendimiento de US Steel. En el medio minorista estadounidense de confecciones, The Gap ha sobrepasado en forma vigorosa el desempeño de JC Penney, mientras que en Gran Bretaña, como se ilustró en el caso inicial, Marks & Spencer durante más de medio siglo ha estado al frente de sus competidores. Por tanto, la pregunta pertinente es: ¿por qué, dentro de determinada industria, algunas compañías se desempeñan mejor que otras? En otras palabras, ¿cuál es la base de la ventaja competitiva?

Marks and Spencer suministra algunas claves con relación a las fuentes de ventaja competitiva, es decir, una habilidad de la organización para sobrepasar el rendimiento de sus rivales. En el caso inicial, se vio cómo la ventaja competitiva de esta empresa en el medio minorista británico estaba fundamentada en su firme habilidad para distribuir confecciones y productos alimenticios de alta calidad a precios razonables (proporcionar valor justo pagado por los clientes). ¿Cómo lo

hace? Primero, su estrategia de ofrecer sólo una--limitada selección de productos y concentrarse en el volumen permite que sus proveedores obtengan ganancias en eficiencia de las economías de escala. Estos beneficios, que generan reducción de costos, pasan a M&S en forma de precios reducidos de insumos. Segundo, la firma maneja sus relaciones con los proveedores con el fin de motivarlos para que se concentren en la calidad del producto y satisfagan sus necesidades. Tercero, el enfoque en el cliente de M&S asegura que la compañía responda a las exigencias de éste. Cuarto, la confianza y compromiso que la política de relaciones humanas de M&S genera entre sus empleados se traduce en alta productividad del empleado, la cual a su vez ayuda a disminuir los costos de la empresa y aumenta la capacidad de aceptación del cliente. Quinto, la ausencia de burocracia ayuda a reducir los gastos al eliminar los sobrecostos. Finalmente, el enorme goodwill que M&S ha generado en Gran Bretaña permite que opere sin hacer publicidad, lo cual de nuevo disminuye los gastos.

Por tanto, se puede concluir que la ventaja competitiva de M&S proviene de la habilidad para disminuir costos mediante **alta eficiencia**, el firme suministro de **productos de alta calidad** y la correcta respuesta a las necesidades del cliente. También se puede argumentar que su éxito se puede reconocer en parte por su carácter de **innovadora** estratégica en la industria minorista. Fue la primera operación minorista a nivel nacional en Gran Bretaña, la primera en adoptar la estrategia de vender una selección limitada de mercancía de alta calidad, la primera en adoptar políticas progresivas de relaciones humanas, y la primera en establecer relaciones corporativas a largo plazo con sus proveedores.

Como se verá en este capítulo, eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente pueden considerarse como los cuatro bloques o dimensiones principales de formación de ventaja competitiva. Las firmas que han logrado una ventaja competitiva típicamente superan por lo menos una de estas cuatro dimensiones. A su vez, estos bloques son el producto de las habilidades, recursos y capacidades de una organización. En este capítulo se examina cómo una empresa busca establecer la ventaja competitiva al desarrollar habilidades, recursos y capacidades con el fin de crear situaciones superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de aceptación del cliente. Luego se analizan tres cuestionamientos importantes. Primero, una vez obtenida la ventaja competitiva, ¿qué factores influyen en su durabilidad? Segundo, ¿por qué las compañías exitosas pierden su ventaja competitiva? Tercero, ¿cómo pueden evitar el fracaso competitivo y sostener su ventaja competitiva con el paso del tiempo? Mientras que firmas como M&S han disfrutado de una ventaja competitiva de prolongada permanencia, la de otras con frecuencia es breve. Por ejemplo, la ventaja competitiva de IBM en la industria del computador personal sólo duró aproximadamente dos años antes de que fuera golpeada por clones de bajo precio e innovadores de mayor velocidad como Compaq. Reciente historial de negocios está lleno de ruinas de organizaciones antes importantes como IBM, Sears y General Motors, que perdieron su perfil competitivo y luchan para reobtenerlo. En este capítulo, se suministra un marco teórico para resolver tales interrogantes.

VENTAJA COMPETITIVA: BAJO COSTO Y DIFERENCIACIÓN

Se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de su industria. La tasa de utilidad normalmente se define como cierto índice; por ejemplo, el rendimiento sobre las ventas (RSV) o el rendimiento sobre los activos (RSA). La tabla 10 proporciona información acerca del rendimiento sobre las ventas y el rendimiento sobre los activos, registrados en 1992, de 25 compañías estadounidenses en la industria de los computadores. Como se puede observar, 1992 fue un mal año para este medio. El promedio de RSV para la industria en 1992 fue de -0.8% y el de RSA fue de 0.6%. Sin embargo, algunas empresas evidentemente superaron el promedio, entre ellas Apple Computer, AST Research, Dell Computer y Gateway 2000, todas con considerables índices de utilidad. Estas firmas tuvieron ventaja competitiva en 1992. Por otro lado, hubo otro grupo que obtuvo un índice menor del promedio; estas organizaciones incluyen algunas importantes en este ámbito como Digital Equipment, IBM y Wang Laboratories. Estas compañías se encontraron en desventaja competitiva.

Tabla 10 Tasas de utilidad en la industria de computadores en 1992

Compañía	Ventas US\$ millones	RSV (%)	RSA (%)
IBM	65,096	-8	-6
Hewlett-Packard	16,427	3	4
Digital Equipment	14,027	-20	-25
Unisys	8,422	4	5
Apple Computer	7,078	7	13
Compaq Computer	4,132	5	7
Sun Microsystems	3,682	5	6
Pitney Bowes	3,460	3	2
Seagate Technology	2,889	2	3
Amdahl	2,554	0	0
Conner Peripherals	2,273	5	6
Tandem Computers	2,058	-2	-2
Wang Laboratories	1,910	-19	-33
Storage Technology	1,512	1	1
Intergraph	1,182	1	1
Quantum	1,128	4	9
Data General	1,127	-6	-7
Gateway 2000	1,107	6	26
SCI Systems	1,945	0	1
Maxtor	1,039	1	2
AST Research	951	7	12
Western Digital	940	-8	-14
Dell Computer	890	6	9
Silicon Graphics	867	-14	-16
Cray Research	798	-2	-1
Promedio		-0.8	0.6

El determinante fundamental del índice de utilidad en una compañía es su margen de utilidad bruta (MUB), que corresponde sencillamente a la diferencia entre los ingresos totales (IT) y los costos totales (CT), dividida por los costos totales:

$$\text{MUB} = (\text{IT} - \text{CT})/\text{CT}$$

En otras palabras,

$$\text{MUB} = \{(\text{precio unitario} * \text{unidades vendidas}) - (\text{costo unitario} * \text{unidades vendida}) / (\text{costo unitario} * \text{unidades vendidas})\}$$

Se deduce que para que un margen de utilidad bruta sea superior al del promedio de la industria debe ocurrir una de las siguientes opciones:

- El *precio unitario* de la compañía *debe ser superior* al de la compañía promedio y su costo unitario debe ser equivalente al de la firma promedio.
- El *costo unitario* de la empresa *debe ser inferior* al de la compañía promedio y su precio unitario debe ser equivalente al de la compañía promedio.
- La firma debe tener un menor costo unitario y un mayor precio unitario que el de la compañía promedio.

Por tanto, para que una organización alcance una ventaja competitiva, debe tener costos menores que sus competidores, o diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales o debe llevar a cabo las dos opciones en forma simultánea.

Cuando una compañía cobra un precio unitario mayor que el promedio industrial, se involucra en una escala de **precios superiores**. Con el fin de que un consumidor esté preparado para pagar un precio superior, la empresa debe agregar valor al producto, desde la perspectiva del consumidor, en una forma que los competidores no puedan. Agregar valor requiere **diferenciar** el producto de los ofrecidos por los rivales en una o más dimensiones, como calidad, diseño, tiempo de entrega, y servicios y apoyo posventa. Con mayor exactitud, significa lograr desempeño superior en estas dimensiones.

Con base en estos conceptos primordiales Michael Porter se ha referido al **bajo costo** y a la **diferenciación** como estrategias genéricas a nivel de negocios'. Es decir, las estrategias representan las dos maneras fundamentales de intentar obtener una ventaja competitiva en una industria. Una estrategia de bajo costo consiste básicamente en hacer todo lo posible para disminuir costos unitarios. Una estrategia de diferenciación se fundamenta en hacer todo lo necesario para diferenciar los productos de aquellos ofrecidos por los competidores, con el propósito de poder cobrar un precio superior. Por ejemplo, en el ámbito industrial del computador, la ventaja competitiva disfrutada por Apple en 1992 se basaba en

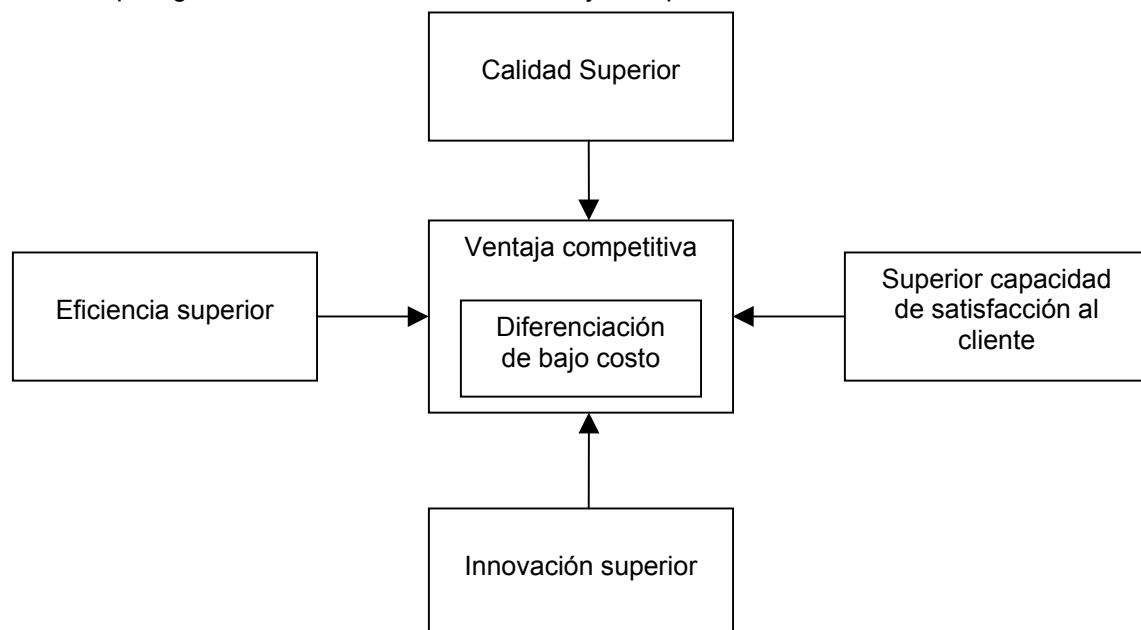
la diferenciación (véase tabla 4.1). Apple tenía la propiedad de un sistema operativo y de una marca importante, que le permitieron diferenciarse de sus competidores. Por otro lado, la ventaja competitiva de Gateway 2000, Dell y AST Research se apoyaba en el bajo costo. Todas estas organizaciones eran fabricantes de computadores personales (clones) compatibles con IBM de bajo costo. Como resultado, podían asignar un bajo precio a sus productos.

En este libro, se encuentra mayor información sobre el criterio de Porter cuando se analice en profundidad la estrategia a nivel de negocios. Por ahora, la tarea consiste en identificar aquellos factores que permiten que una compañía obtenga una posición de bajo costo y/o diferenciación y, por tanto, logre una ventaja competitiva.

LOS BLOQUES GENÉRICOS DE FORMACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Como se anotó anteriormente, cuatro factores constituyen la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Éstos son los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva (figura 4.1). Estos factores son genéricos en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca. Aunque estos factores se analizan en forma separada posteriormente, se debe tener en cuenta que todos se encuentran muy interrelacionados. Así, por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior, mientras la innovación puede aumentar la eficiencia, calidad y capacidad de satisfacción al cliente.

Figura 10 Bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva



Eficiencia

Una compañía es un instrumento para la transformación de insumos en productos. Los insumos son los factores básicos de producción como mano de obra, terrenos, capital, administración, know-how tecnológico y otros. Los productos son los bienes y servicios que genera una empresa. La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos de crear cualquier producto. Por consiguiente, la eficiencia ayuda a que una firma logre una ventaja competitiva de bajo costo. En el caso inicial, se observó cómo la habilidad de Marks & Spencer para reducir el costo de insumos mediante la relación con los proveedores, su capacidad para funcionar sin publicidad, su carencia de burocracia y la alta productividad del empleado, en conjunto, destacan su habilidad para ofrecer a los consumidores bienes de alta calidad a un precio razonable. Es decir, todas las habilidades refuerzan la ventaja competitiva con base en los costos de M&S.

Una de las claves para lograr alta eficiencia consiste en utilizar los insumos en la forma más productiva posible. El componente de la eficiencia más importante para la mayoría de las compañías es la productividad del trabajador, la cual usualmente se mide teniendo en cuenta la producción por empleado. Al tener como constante esta condición, la empresa con la mayor productividad por trabajador en una industria usualmente tendrá los menores costos de producción. En otras palabras, esa organización tendrá una ventaja competitiva con base en sus costos. Por ejemplo, Marks & Spencer, debido a su estrategia de recursos humanos y carencia de burocracia corporativa, posee una fuerza laboral bastante productiva. A su vez, esto ayuda a reducir sus costos con respecto a los de sus competidores, suministrándole así una ventaja competitiva. En la tabla 11 se ilustra otro ejemplo. Este determina las horas promedio que se emplean para ensamblar un vehículo automotor en diversas plantas automotrices: japonesas propias ubicadas en el Japón, japonesas propias en Norteamérica, norteamericanas propias localizadas en Norteamérica y europeas propias ubicadas en Europa. Un rápido vistazo a estas cifras sugiere que, en general, las plantas japonesas poseen una ventaja competitiva con base en costos que proviene de su mayor productividad por trabajador. Por supuesto, a su vez esto se traduce en participación en el mercado. Por ejemplo, en EE.UU., las firmas automotrices japonesas tienen casi el 27% del mercado automotriz, superior al 20% de hace una década.

Tabla 11 Características de las plantas de ensamble para productores en serie

Desempeño	Japonesas en el Japón	Japonesas en Norteamérica	Norteamericanas en Norteamérica	Europeas en Europa
Productividad por empleado (horas por vehículo)	16.8	21.2	25.1	36.2
Calidad (Defectos/100 vehículos)	60	65	82.3	97

Fuente: Adaptación con autorización de Rawson Associates; impresión de Macmillan Publishing Company tomada de *The Machine That Changed the World* de James P. Womack, Daniel T. Dones y Daniel Roos. Copyright c 1990 James P Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, and Donna Sammons Carpenter.

Por supuesto, el aspecto interesante consiste en cómo lograr alta productividad y eficiencia. En capítulos posteriores, se examinará en detalle cómo una compañía alcanza estos dos factores básicos (además de calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente). Por ahora, sólo nótese que con el fin de lograr alta productividad y eficiencia, la empresa debe adoptar la estrategia, estructura y sistemas de control apropiados.

Calidad

Los productos de calidad son bienes y servicios confiables en el sentido de que desempeñan la función para la cual se diseñaron y la ejecutan bien. Este concepto se aplica bien sea en el caso de un automóvil Toyota, una camisa marca St. Michael vendida en Marks & Spencer o en el caso del departamento encargado del servicio al cliente en un banco.

El impacto de la alta calidad de un producto sobre la ventaja competitiva es doble'. Primero, suministrar productos de alta calidad genera una reputación de marca para los productos de una compañía. A su vez, esta reputación incrementada permite que la empresa cobre un mayor precio por sus productos. Por ejemplo, en la industria automotriz, las organizaciones japonesas como Toyota no sólo han tenido una ventaja en costos con base en la productividad sobre sus competidores estadounidenses y europeos, sino que también podrían determinar un precio alto para sus automóviles debido a la mayor calidad de sus productos (véase tabla 4.2). Por tanto, comparada con una firma como General Motors, Toyota ha contado con costos más bajos y la habilidad de asignar precios mayores. Como resultado, ha operado con un margen de utilidades mucho mayor que General Motors.

El segundo impacto de la calidad en la ventaja competitiva proviene de la mayor eficiencia, y por consiguiente menores costos unitarios originados por una

mayor calidad del producto. En este caso el mayor efecto lo constituye el impacto de la calidad en la productividad. Una mayor calidad del producto significa que se pierde menos tiempo por trabajador realizando productos defectuosos o suministrando servicios fuera de lo normal, y se emplea menos tiempo corrigiendo errores. Esto se traduce en mayor productividad por trabajador y menores costos por unidad. En consecuencia, la alta calidad de producto no sólo permite que una compañía establezca mayores precios; también disminuye los costos (figura 4.2). La importancia de la calidad en la formación de una ventaja competitiva ha aumentado considerablemente durante los últimos años. En verdad, es tan importante el énfasis en la calidad de muchas compañías que lograr un producto de alta calidad ya no puede considerarse como una forma exclusiva de obtener ventaja competitiva. En muchas industrias, éste se ha convertido en un absoluto imperativo para la supervivencia.

Innovación

La innovación puede definirse como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una empresa opera o sobre los productos que ésta genera. Por consiguiente, la innovación incluye adelantos en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una organización. Desde esta perspectiva, Marks & Spencer con su implementación pionera en las relaciones con sus trabajadores, la estrategia de descuento de Toy R Us en el negocio minorista de juguetes, el ajustado sistema de producción de Toyota para la fabricación de automóviles y el desarrollo del walkman por parte de Sony se pueden considerar innovaciones, ya que todas involucran a una compañía que realiza algo novedoso.

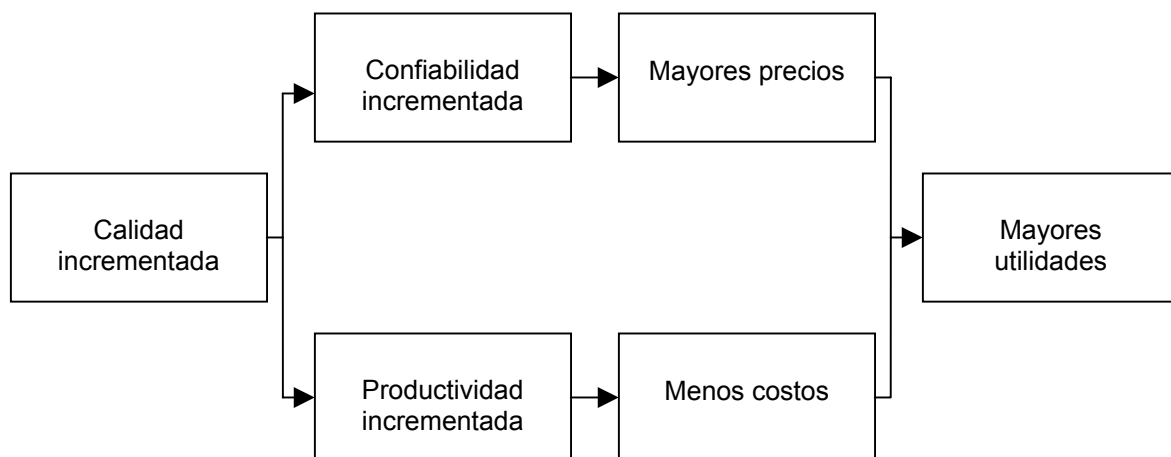
La innovación es quizá el bloque aislado de ventaja competitiva más importante. Como se anotó en el capítulo 3, a largo plazo, la competencia se puede considerar como un proceso impulsado por la innovación. Aunque no todas las novedades tienen éxito, aquellas que lo alcanzan pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva. La razón es que, por definición, la creación exitosa proporciona a una firma algo exclusivo, algo que sus competidores no tienen (hasta que imiten esa innovación). Esta exclusividad puede permitir que una compañía se diferencie de sus rivales y cobre un precio superior a su producto. En forma alternativa, ésta puede permitir que una empresa reduzca sus costos unitarios mucho más que sus competidores.

Así como con la eficiencia y la calidad, el aspecto de la innovación se explora en forma más completa posteriormente en este libro. Por el momento, su importancia se puede ilustrar mediante algunos ejemplos. Marks & Spencer, perfilado en el caso inicial, fue el pionero de tres importantes transformaciones en la industria minorista británica: el establecimiento de relaciones a largo plazo con sus proveedores, la institución de prácticas de relaciones humanas de avanzada y el ofrecimiento de una limitada variedad de mercancías. Estas introducciones ayudan a M&S a disminuir sus costos con relación a sus competidores que

ofrecen productos de calidad similar. En consecuencia, la ventaja competitiva actual basada en sus costos se debe en parte a que se constituyó en un perfeccionador.

Ampliamente, hay muchos ejemplos de organizaciones que han sido pioneras de nuevos productos y han obtenido importantes compensaciones por sus creaciones. Considérese la evolución de la fotocopidora Xerox, el desarrollo de nuevos microprocesadores de Intel, como el 386, el 486 y ahora el chip Pentium, el adelanto de la impresora láser de Hewlett-Packard, el perfeccionamiento de zapatillas deportivas de alta tecnología de Nike, la evolución de los lentes de contacto de Bausch & Lomb y el desarrollo del walkman de Sony. Todas estas innovaciones de producto ayudaron a formar una ventaja competitiva para las organizaciones pioneras. En cada caso, la compañía, por virtud de ser el único proveedor de un nuevo producto, podía cobrar un precio superior. Cuando los competidores tuvieron éxito al imitar el trabajo del innovador, la firma innovadora había generado una lealtad a la marca tan fuerte que su posición demostró la dificultad de ser atacada por parte de los imitadores. Por esta razón, Sony todavía se conoce por su walkman y Hewlett Packard por sus impresoras láser.

Figura 4.2 El impacto de la calidad en las utilidades



Capacidad de satisfacción al cliente

A fin de lograr la aceptación por parte del cliente, una compañía debe proporcionarles exactamente lo que desean en el momento que lo requieran. En consecuencia, una firma debe hacer todo lo posible para identificar sus necesidades y satisfacerlas. Entre otras cosas, lograr una superior capacidad de corresponder al cliente implica proporcionarle el valor de lo que pagó. Las medidas emprendidas para mejorar la eficiencia del proceso de producción de una compañía y la calidad de su producción son consistentes con esta meta. Además, satisfacer las necesidades del cliente puede requerir el desarrollo de nuevos

productos con características que no poseen productos existentes.

En otras palabras, alcanzar eficiencia, calidad e innovación superiores en conjunto hacen parte del logro de una gran capacidad de aceptación por parte del cliente.

Otro factor que se destaca en cualquier análisis de la capacidad de corresponder al cliente es la necesidad de personalizar los bienes y servicios de acuerdo con las demandas individuales de los clientes. Por ejemplo, la proliferación de diferentes tipos de bebidas refrescantes y cervezas durante los últimos años se puede considerar en parte como una respuesta a esta tendencia. De igual manera, las compañías automotrices se han especializado en la individualización de automóviles de acuerdo con las demandas de sus clientes. Por ejemplo, según la pauta de Toyota, la división Saturn de General Motors construye vehículos de acuerdo con los pedidos individuales de clientes, permitiéndoles escoger de una amplia gama de colores y opciones.

Un aspecto de la capacidad de corresponder al cliente que ha originado creciente atención es el **tiempo de respuesta al cliente**, el lapso que se emplea en la entrega de un bien o prestación de un servicio. Para un fabricante de maquinaria, el tiempo de respuesta es el lapso que emplea en despachar los pedidos de los clientes. Para un banco, es el lapso para diligenciar un préstamo o el tiempo que el cliente debe esperar en fila para utilizar un cajero libre; y para un supermercado, consiste en el tiempo que los clientes deben esperar en fila para pagar en las cajas. Las encuestas a los clientes han demostrado que el lento tiempo de respuesta es la mayor causa de su insatisfacción. La forma como Citicorp cambió sus procesos de préstamos para reducir el espacio que le tomaba procesar solicitudes de crédito hipotecario ilustra cómo reducir el tiempo de respuesta puede generar una ventaja competitiva (véase estrategia en acción 5).

Además de la calidad, la personalización y el tiempo de respuesta, otras fuentes de aumento de la capacidad de satisfacer al cliente son el diseño superior, el servicio superior, y el servicio y apoyo posventa superiores. Todos estos factores incrementan la capacidad de conformidad del cliente y permiten que una compañía se diferencie de sus competidores que ofrecen una menor aceptación. A su vez, la diferenciación posibilita que una empresa genere lealtad a la marca y establezca un precio superior a sus productos. Por ejemplo, considérese cuántas personas más están dispuestas a pagar por el servicio de entrega de correo expreso, al día siguiente en oposición a su entrega en tres o cuatro días. En 1994 una carta de dos páginas, enviada la noche anterior por Express Mail, dentro de los EE.UU. costaba casi US\$9.95, comparada con los 29 centavos para el correo corriente. Por tanto, el precio superior por la entrega expresa (tiempo de respuesta reducido) fue de US\$9.66, ¡o sea un precio superior de 3,331% sobre el precio corriente!

Resumen

Eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente e innovación son elementos importantes para el logro de una ventaja competitiva. La eficiencia superior posibilita que una compañía reduzca sus costos; la calidad superior le permite cobrar un precio mayor y disminuir los costos; la superior capacidad de aceptación por parte del cliente le permite establecer un precio mayor; y la innovación superior puede generar precios mayores o disminuir los costos unitarios (figura 12). En conjunto, estos cuatro factores crean una ventaja de bajo costo o de diferenciación y le posibilita superar el desempeño de sus competidores.

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 5

Cómo utilizó Citicorp la competencia' basada en el tiempo para desarrollar ventaja competitiva

Durante la década de 1980 Citicorp, de pequeño participante en la industria de préstamos hipotecarios pasó a ser una fuerza importante. En 1982 sus intereses sobre hipotecas representaban una tasa anual de US\$756 millones. En 1987 la tasa anual había aumentado a US\$14,800 millones. Por otra parte, aunque Citicorp en 1987 continuaba respondiendo por sólo el 3.3% de todos los intereses sobre hipotecas en EE.UU., pudo reclamar un 37%ó más en intereses que su mayor rival, H. F Ahmanson.

En el núcleo del éxito de Citicorp ha estado una estrategia que logra superior capacidad de corresponder al cliente al enfatizar una rápida respuesta y que los funcionarios encargados de créditos hipotecarios son altamente competentes. Citicorp también se dio cuenta de que el prestatario es sólo uno de los clientes a quien el prestamista debe servir. El agente de bienes raíces también es otro cliente. El prestatario a menudo pregunta al agente qué institución crediticia en el área posee dinero a las tasas más aconsejables. ¿Cuál institución recomienda el agente de bienes raíces? Citicorp concluyó que estos agentes desean cerrar un trato tan pronto como sea posible. Por consiguiente, recomendarán instituciones que sean rápidas en el procesamiento de solicitudes de préstamos y que estén atendidas por funcionarios receptivos y eficientes.

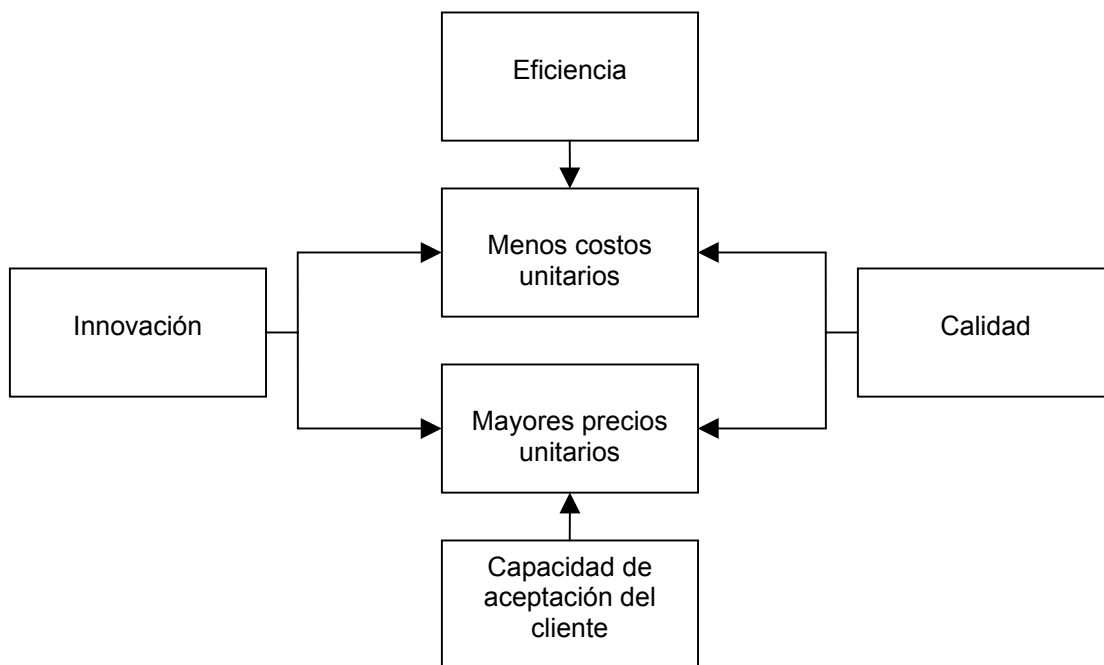
Tradicionalmente, las solicitudes de préstamo que emplean aproximadamente 45 días para su aprobación, se realizan en dos semanas. Como sabe cualquiera que haya comprado bienes raíces, esos 45 días pueden ser tensionantes e inciertos. La tensión se agrava cuando a finales del proceso de aprobación, una compañía que adelante en forma errónea el crédito hipotecario requiere más

documentación o aclaración por parte del prestatario. En contraste con estos antecedentes, Citicorp decidió reducir el tiempo empleado para aprobar un préstamo a sólo 15 días. Con el propósito de lograr esta meta, creó un programa llamado MortgagePower. Los agentes de bienes raíces pagan una suscripción anual de US\$2,500 para vincularse al programa. De esta manera los agentes investigan y cualifican a sus compradores para Citicorp, a cambio de un descuento de medio punto a punto y medio y la promesa de una respuesta a la solicitud de préstamo en 15 días. El agente puede utilizar el descuento de diversas maneras, permitidas por las regulaciones del Estado, bien sea proporcionárselo todo al comprador o, en algunos estados, mantener el descuento y cobrarle al comprador un honorario por el logro de la financiación. Como se anotó, los resultados para Citicorp han sido estupendos.

HABILIDADES DISTINTIVAS, RECURSOS Y CAPACIDADES

Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente (véase figura 13). Una firma con una habilidad distintiva puede asignar un precio superior a sus productos o lograr costos sustancialmente menores con relación a sus rivales. En consecuencia, puede obtener un índice de utilidad considerablemente superior al promedio industrial.

Figura 12 El impacto de la eficiencia, calidad, capacidad de aceptación del cliente e innovación en los costos y precios unitarios



Por ejemplo, Caterpillar posee una habilidad distintiva en el servicio y apoyo posventa. Esta organización fabrica maquinaria pesada para la construcción. Como esta maquinaria es muy costosa, lo último que podrían desear los contratistas de la construcción es tenerla inactiva. La respuesta de Caterpillar ha sido una red de servicio y apoyo posventa que ocupa el segundo lugar en su industria. La empresa puede proporcionar un repuesto y personal de servicio a cualquier punto del mundo en 24 horas. Por tanto, la habilidad distintiva de Caterpillar en el servicio y apoyo posventa le ha permitido lograr superior capacidad de aceptación por parte del cliente, lo que a su vez le permite cargar un precio superior a sus productos. En forma similar, se puede argumentar que Toyota posee habilidades distintivas en el desarrollo y operación de procesos de fabricación. Toyota ha sido pionera en una amplia gama de técnicas de fabricación, como los sistemas de inventario justo a tiempo, los equipos autogestionarios y los tiempos reducidos de instalación de maquinaria compleja. Estas habilidades le han ayudado a lograr eficiencia y calidad de producto superiores, las cuales se constituyen en la base de su ventaja competitiva en la industria mundial automotriz.

Recursos y capacidades

Las habilidades distintivas de una organización surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades⁹. Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía. Éstos se pueden dividir en recursos tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria) y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes y know-how de marketing o tecnológico). Para crear una habilidad distintiva, los recursos de una empresa deben ser *únicos y valiosos*. Un recurso único es el que ninguna otra compañía posee. Por ejemplo, la habilidad distintiva de Polaroid en la fotografía instantánea está fundamentada en un exclusivo recurso intangible: el know-how tecnológico involucrado en el proceso de revelado instantáneo. Este *know-how* se protegía de la imitación mediante muchas patentes. Un recurso es valioso si en alguna forma ayuda a generar una fuerte demanda de los productos de la organización. Por tanto, el know-how tecnológico de Polaroid era valioso debido a que generaba gran demanda de sus productos fotográficos.

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 6

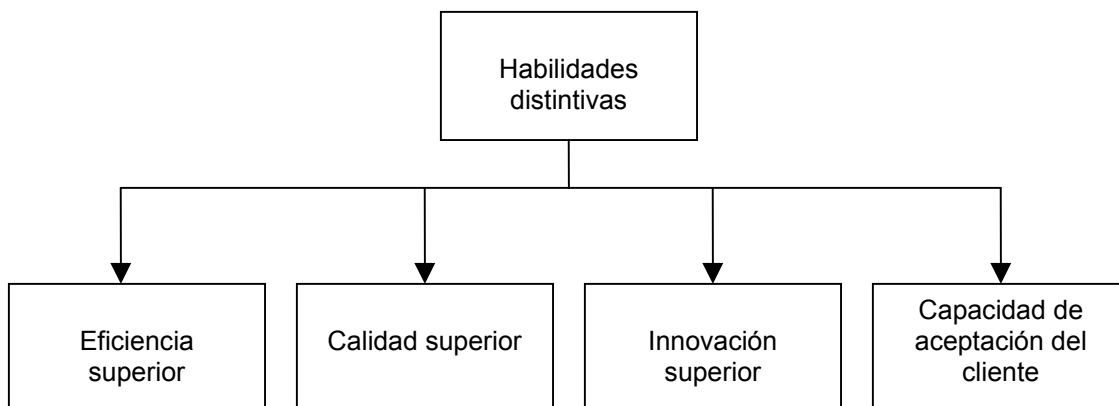
Cómo perdió EMI su posición de líder en los escáneres CAT: un relato de buenos recursos pero capacidades deficientes

En la década de 1970, cuando se introdujo el escáner computarizado para tomografía, se consideró el mayor avance en radiología desde el descubrimiento de los rayos X en 1895. Los escáneres CAT generan visualizaciones de cortes seccionales del cuerpo humano. Fueron inventados por Godfrey Hounsfield, ingeniero investigador senior de la compañía británica EMI, quien posteriormente ganó un premio Nobel

por su logro. Como resultado de su invento EMI inicialmente tuvo la posesión exclusiva de un único y valioso recurso intangible: el *Know how* tecnológico necesario para fabricar escáneres CAT. Sin embargo, esta empresa carecía de la capacidad para explotar en forma exitosa ese recurso en el mercado. Específicamente, no contaba con las habilidades de marketing requeridas para educar consumidores potenciales sobre los beneficios del producto, y carecía de la habilidades de servicio y apoyo posventa necesarias para mercadear de manera exitosa un producto tecnológicamente tan complejo. Como resultado, ocho años después de introducir este escanér, EMI ya no estaba en el negocio mientras que un imitador, General Electric se había convertido en el líder del mercado. Aunque tuvo un recurso intangible exclusivo y valioso (know – how tecnológico), su falta de capacidad para explotarlo significó incapacidad de establecer una habilidad distintiva y generar altas utilidades.

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en las rutinas de una organización, es decir, en la forma como una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr objetivos organizacionales. En general, las capacidades de una firma son el producto de su estructura y sistemas de control organizacional. Estas especifican cómo y dónde se toman las decisiones en su interior, el tipo de comportamientos que retribuye y sus normas y valores culturales. Es importante tener en cuenta que las capacidades son, por definición, intangibles. Éstas se encuentran no tanto en los individuos como en su forma de interacción, cooperación y toma de decisiones dentro del contexto de una organización.

Figura 13 La relación entre las habilidades distintivas y los bloques de formación de ventaja competitiva Habilidades distintivas



Es importante la distinción entre recursos y capacidades para comprender lo que genera una habilidad distintiva. Una compañía puede tener recursos únicos y valiosos, pero a menos que posea la capacidad de utilizar esos recursos en forma efectiva no podrá crear o sostener una habilidad distintiva. La historia del fracaso de EMI en la explotación del escáner tomográfico axial computarizado (CAT), resumida en la estrategia en acción 6, muestra por qué es vital la unión de recursos y capacidades para generar una ventaja competitiva.

También es importante reconocer que una empresa puede no necesitar recursos únicos y valiosos para establecer una ventaja competitiva siempre y cuando tenga capacidades que no posea ningún competidor. Por ejemplo, la miniplanta de acero Nucor es ampliamente conocida por ser la acería más eficiente en costos en EE.UU. Sin embargo, su habilidad distintiva en la producción de acero a bajo costo no proviene de ningún recurso único y valioso. Nucor posee los mismos recursos (planta, maquinaria, empleados calificados, know-how) como muchas otras miniplantas operadoras. Lo que distingue a Nucor es su capacidad exclusiva de administrar sus recursos en una forma altamente productiva. De manera específica, la estructura, los sistemas de control y la cultura promueven la eficiencia en todos sus niveles.

En resumen, para que una empresa posea habilidad distintiva debe como mínimo contar bien sea con (1) un recurso único y valioso y las capacidades (habilidades) necesarias para explotarlo (como se ilustró en el caso de Polaroid), o (2) una capacidad exclusiva para manejar recursos comunes (como se ilustró el caso de Nucor). La habilidad distintiva de una firma es más fuerte cuando posee recursos y valores únicos y capacidades exclusivas para administrarlos.

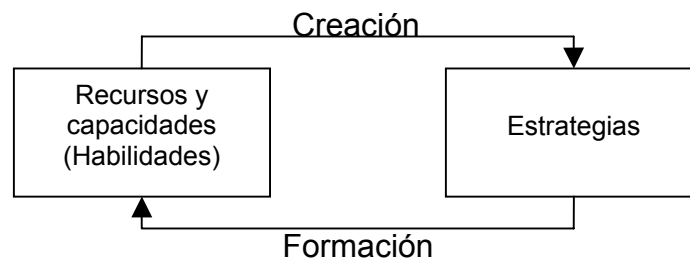
Estrategia y ventaja competitiva

El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Alcanzar esta meta demanda un esfuerzo doble. Una compañía necesita emplear estrategias que se fundamenten en sus recursos y capacidades (habilidades) existentes, como también estrategias que generen recursos y capacidades adicionales (es decir, desarrollar nuevas habilidades) y, por consiguiente, aumenten su posición competitiva a largo plazo. La figura 14 ilustra la relación entre las estrategias de una firma y sus recursos y capacidades. Es importante anotar que por estrategias se quiere decir todos los tipos de estrategia: estrategias a nivel funcional, a nivel de negocios, a nivel corporativo, internacionales, o más comúnmente cierta combinación de ellas. En los siguientes seis capítulos se analizará en detalle las diversas estrategias disponibles para una empresa. En esta parte es necesario destacar las estrategias exitosas que a menudo se fundamentan en las habilidades distintivas existentes de una organización o que le ayudan a desarrollar otras nuevas.

La historia de Walt Disney Company durante la década de 1980 es un ejemplo de la necesidad de seguir estrategias que se basen en los recursos y

capacidades de una firma. A comienzos de la década de 1980, Walt Disney sufrió una racha de infortunados años financieros. Esta situación culminó en 1984 con la reorganización total de la gerencia, cuando Michael Eisner fue nombrado CEO. Cuatro años más tarde, las ventas aumentaron de US\$1,660 millones a US\$3,750 millones, sus utilidades netas de US\$98 millones pasaron a US\$570 millones y la valorización del mercado accionario de US\$1,800 millones pasó a US\$10,300 millones. Esta transformación fue el intento deliberado de la compañía de explotar sus recursos y capacidades existentes en forma más enérgica.

Figura 14. La relación existente de las estrategias con los recursos y capacidades
Recursos y capacidades



Estos recursos y capacidades incluían la enorme filmoteca de Disney, su marca y propias habilidades filmicas, particularmente en la producción de películas de dibujos animados. Bajo el liderazgo de Eisner, muchos antiguos clásicos de Disney fueron lanzados nuevamente, primero en salas de cine y luego en video, proporcionándole millones de ganancias en el proceso. Disney también comenzó a trabajar con un canal de televisión por cable, el Disney Channel, a fin de utilizar su filmoteca y capitalizar con base en la marca de la firma. Además, bajo su liderazgo floreció la sección de realización de películas Disney, primero con una cadena de éxitos taquilleros de bajo presupuesto, conocidos con la marca Touchstone, y luego con la reintroducción del producto que originalmente había hecho famosa a Disney: la película animada de largometraje. Al poner en conjunto su marca y capacidades internas de producción de dibujos animados, Disney produjo tres grandes éxitos taquilleros en cuatro años: La sirenita, La bella y la bestia y Aladino¹³. En resumen, su transformación se fundamentó principalmente en las estrategias que explotaron la base existente de recursos.

Entre otras empresas que han explotado en forma exitosa sus recursos y capacidades con el fin de crear oportunidades rentables se incluye a 3M, que ha explotado su habilidad distintiva en cintas pegantes para desarrollar actividades tan diversas como Post-it Notes, cintas adhesivas y revestimientos abrasivos; y Honda, que ha aprovechado su habilidad distintiva en el diseño y fabricación de motores livianos para desplazarse de la producción de motocicletas a la de automóviles, cortadoras de césped y "buggies" todo-terreno. Por la misma razón, algunos de los fracasos estratégicos más sorprendentes de los últimos años han involucrado a organizaciones que se desviaron demasiado de sus habilidades distintivas. Por ejemplo, Exxon, que posee habilidades distintivas en exploración,

extracción y refinamiento de petróleo, empleó la mayor parte de la década de 1970 diversificándose en áreas como la de equipos de automatización de oficinas, donde no tenía capacidades. El esfuerzo fracasó y Exxon liquidó estos negocios durante la década de 1980.

En cuanto al proceso de formación de recursos y capacidades a través de estrategias, considérese el caso de Xerox Corp. A finales de la década de 1970 su participación en el mercado del negocio de fotocopiadoras cayó en un 50% debido a que sus principales competidores japoneses, Canon y Ricoh, prestaron bastante atención a sus habilidades distintivas en tanto que Xerox no lo hizo. Como resultado, a comienzos de la década de 1980 Canon y Ricoh vendían fotocopiadoras superiores en calidad y tecnología a precios aproximadamente equivalentes a los de Xerox. Con el fin de recobrar su perdida participación en el mercado, Xerox tuvo que replantear fundamentalmente la manera de hacer negocios. Lanzó una serie de estrategias a nivel funcional diseñadas para mejorar la calidad y el diseño de productos, eliminar el inventario innecesario y reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos. En esencia, la meta de estas estrategias fue desarrollar el tipo de recursos y capacidades que permitieron a Canon y Ricoh despojarle de su participación en el mercado. Xerox obtuvo tanto éxito en el proceso que se convirtió en la primera gran compañía estadounidense en recuperar dicha participación de rivales japoneses. Su participación en el mercado estadounidense de un 10% en 1985 aumentó a un 18% en 1991. El renacimiento de Xerox, en otras palabras, se logró mediante la implementación exitosa de estrategias a nivel funcional con el fin de formar nuevas habilidades distintivas.

El rol de la suerte

Varios especialistas plantean que la suerte desempeña un rol importante en la determinación del éxito y fracaso competitivo. En su versión más extrema, el argumento sobre la suerte menosprecia por completo la importancia de la estrategia. Por el contrario, manifiesta que frente a la incertidumbre algunas compañías justo han logrado escoger la estrategia correcta. En otras palabras, desarrollan o poseen el tipo apropiado de recursos y capacidades por accidente en vez de hacerlo mediante una planeación.

Aunque la suerte puede ser la razón del éxito de una empresa en casos particulares, no es una explicación convincente del constante éxito de una compañía. Recuérdese el planteamiento de que los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva son eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Téngase en cuenta también que la competencia es un proceso en el que las organizaciones continuamente tratan de superarse entre sí en su capacidad para lograr alta eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. En consecuencia, es posible imaginar una firma afortunada que logra recursos y éstos le permiten obtener excelencia en una o más de estas dimensiones pero es difícil imaginar cómo la excelencia sostenida en cualquiera

de estos cuatro factores puede originarse por algo diferente del esfuerzo consciente, es decir mediante estrategias. La suerte puede, en verdad, desempeñar una función en el logro del éxito; en la estrategia en acción 4.3 se analizan los comienzos afortunados de Microsoft Corp. Sin embargo, cuesta creer que el éxito es enteramente una cuestión de suerte.

LA DURABILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Ahora es necesario abordar el cuestionamiento acerca del tiempo que dura la ventaja competitiva una vez generada. En otras palabras, ¿cuál es la durabilidad de una ventaja competitiva, dado que otras compañías también buscan desarrollar habilidades distintivas que les proporcione tal ventaja? La respuesta depende de tres factores: la dificultad de las **barreras para la imitación**, la capacidad de los competidores y el dinamismo general del ambiente industrial.

Barreras para la imitación

Las barreras para la imitación consisten en factores que dificultan a un rival copiar las habilidades distintivas de una firma. Debido a que las habilidades distintivas permiten que las organizaciones obtengan utilidades superiores, los competidores desean copiarlas. Sin embargo, cuanto mayores sean las barreras para la imitación, más sostenible será la ventaja competitiva de una empresa. Es importante anotar desde el principio que finalmente casi ninguna habilidad distintiva se puede reproducir por parte de un competidor. El punto decisivo es el tiempo. Cuanto más tiempo empleen los rivales en imitar una habilidad distintiva, mayor será la oportunidad de la compañía para establecer una fuerte posición de mercado y reputación con los consumidores, la cual, entonces, será difícil de atacar por parte de aquellos. Además, cuanto más prolongado sea el lapso invertido en lograr una copia, mayor será la oportunidad de la compañía imitada para mejorar su habilidad, o crear otras, permaneciendo por consiguiente a la vanguardia de la competencia.

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 7

Por qué la suerte le ayudó a Microsoft a dominar la industria del software

El producto que lanzó a Microsoft a su posición de liderazgo en la industria del software fue el MS-DOS, el sistema operativo de IBM y los computadores personales compatibles con IBM. Sin embargo, el programa DOS original no fue desarrollado por Microsoft sino por una compañía llamada Seattle Computer, donde se conocía como Q-DOS (Quick and dirty operating system) ("sistema operativo rápido y sucio"). Cuando IBM buscaba un sistema operativo para correr su PC original, contactó varias compañías de software, incluyendo a Microsoft,

buscando la posibilidad de desarrollar tal sistema. Sin embargo, IBM no entró en contacto con Seattle Computer. Bill Gates, como participante en la emergente comunidad computacional de Seattle, sabía que esta última había desarrollado un sistema operativo de disco. Cates pidió prestado US\$50,000 a su padre, socio de una prominente firma de abogados de Seattle. Luego, fue donde el CEO de Seattle Computer y le ofreció por los derechos de su sistema QDOS. Por supuesto, no le comentó que IBM estaba buscando un sistema operativo de disco. Debido a que Seattle Computer tenía poco efectivo, el CEO rápidamente accedió. Gates rebautizó el sistema como MS-DOS, lo mejoró un poco y lo autorizó para IBM. El resto, como se dice, es historia.

¿Tuvo suerte Microsoft? Por supuesto que sí. Fue afortunado que Seattle Computer no hubiera escuchado nada sobre la solicitud de IBM. Tuvo suerte que IBM se acercara a Microsoft, y que Cates supiera sobre el sistema operativo de Seattle Computer. Además la casualidad que Cates tuviera un padre suficientemente adinerado para prestarle US\$50,000 en forma inmediata. Por otro lado, sería erróneo atribuir a la suerte todo el éxito posterior de Microsoft. Aunque el MS-DOS le proporcionó una gran ventaja inicial en la industria, no garantizó que continuaría disfrutando el éxito mundial que posee. Microsoft tuvo que establecer el conjunto apropiado de recursos y capacidades necesarias para producir una corriente continua de software novedoso, precisamente lo que Gates hizo con el dinero generado por el MS-DOS.

Recursos para la imitación Las habilidades distintivas más fáciles de imitar por parte de potenciales rivales tienden a ser aquellas fundamentadas en la posesión de recursos tangibles, únicos y valiosos, como edificaciones, plantas y equipos. Tales recursos son visibles para los rivales y con frecuencia se pueden comprar en el mercado abierto. Por ejemplo, si la ventaja competitiva de una compañía se basa en la posesión exclusiva de instalaciones de fabricación de escala eficiente, los competidores pueden desplazarse muy rápido para establecer instalaciones similares. Por ejemplo, aunque Ford ganó una ventaja competitiva sobre General Motors en la década de 1920 al ser primero en adoptar una tecnología de fabricación de ensamblaje en línea para producir automóviles, General Motors rápidamente copió esa innovación, rivalizando con la habilidad distintiva de aquella en el proceso. En la actualidad, un proceso similar ocurre en la industria automotriz, pues las compañías tratan de reproducir el famoso sistema de producción de Toyota, que se constituyó en la base de la mayor parte de su ventaja competitiva durante las décadas de 1970 y 1980. Por ejemplo, la planta Saturn de General Motors es un intento suyo por duplicar el sistema de producción de la firma japonesa.

Los recursos intangibles pueden ser más difíciles de imitar. Esto es

particularmente cierto con las marcas. Éstas son importantes debido a que simbolizan la reputación de una organización. Por ejemplo, en la industria de maquinaria pesada para remoción de tierras, la marca Caterpillar es sinónimo de alta calidad y superior servicio y respaldo posventa. En forma similar, la marca St. Michael utilizada por Marks & Spencer simboliza calidad óptima y confecciones a precio razonable. Los clientes con frecuencia mostrarán preferencia por los productos de tales empresas pues la marca es una garantía importante de excelente calidad. Aunque a los rivales les gustaría imitar marcas bien establecidas, la ley les prohíbe hacerlo.

El marketing y el know-how tecnológico también son recursos intangibles importantes. Sin embargo, a diferencia de la marca, el know-how tecnológico y el marketing específico de la compañía pueden ser relativamente fáciles de imitar. En el caso del know-how de marketing el desplazamiento entre compañías de personal calificado en esa área puede facilitar la difusión general del know-how. Por ejemplo, en la década de 1970 Ford se conocía como el mejor distribuidor entre las tres grandes compañías automotrices de EE.UU. En 1979 Ford perdió bastante de su know-how con Chrysler cuando su especialista en marketing más exitoso, Lee Iacocca, se unió a Chrysler después de ser despedido por Henry Ford III a raíz de "divergencias personales". Iacocca, en seguida, contrató mucho personal alto de marketing de Ford para trabajar con él en Chrysler. En forma general, las estrategias exitosas de marketing son relativamente fáciles de imitar debido a que son muy visibles para los competidores. Así, Coca-Cola rápidamente cogió la marca Diet Pepsi de Pepsico con la introducción de su propia marca, Diet Coke. En un ejemplo similar, recientemente Compaq Computer reprodujo la estrategia exitosa de marketing de Dell Computer en la venta de computadores personales mediante pedidos por correo.

Con relación al know-how tecnológico, en teoría, el sistema de patentes debe hacerlo relativamente inmune a la imitación. Las patentes proporcionan al inventor de un nuevo producto el derecho exclusivo de producción durante 17 años. Así, por ejemplo, el gigante farmacéutico Merck patentó una droga para la reducción del colesterol comercializada bajo la marca Mevacor. Aprobada por Food and Drug Administration (FDA) en agosto de 1987, este medicamento generó ventas por US\$430 millones en 1988 y ventas anuales superiores a US\$1,000 millones en 1992. Sin embargo, aunque es relativamente fácil de utilizar el sistema de patentes para proteger un compuesto químico de la copia, esta condición no se aplica a muchos otros inventos. Por ejemplo, en la ingeniería eléctrica y de sistemas, a menudo es posible "inventar alrededor" de las patentes. Así, aunque EMI tuvo patentes del escáner CAT, General Electric pudo utilizar sus habilidades de ingeniería para deducir cómo funcionaba dicho aparato (véase estrategia en acción 6). Luego, desarrolló un producto muy similar y desarrolló la misma función básica; no obstante, no era idéntica y, por tanto, no violó la patente de EMI. De manera más general, en un estudio reciente se halló que el 60% de las innovaciones patentadas se llevaron a cabo en forma exitosa alrededor de otras ya realizadas en cuatro años". Esto sugiere que, en general, las habilidades distintivas con base en know-how tecnológico pueden tener relativamente corta

existencia.

Imitación de capacidades Reproducir las capacidades de una compañía tiende a ser más difícil que copiar sus recursos tangibles e intangibles, principalmente debido a que sus capacidades con frecuencia son invisibles para agentes externos. Puesto que, por definición, las capacidades se fundamentan en la forma como se toman las decisiones y se manejan los procesos en profundidad dentro de una organización, para los agentes externos es difícil entender la naturaleza de sus operaciones internas. Así, por ejemplo, los agentes externos pueden tener dificultades al identificar con precisión por qué 3M es tan exitosa en el desarrollo de nuevos productos o por qué Nucor es una acería eficiente.

Sin embargo, en forma independiente la naturaleza invisible de las capacidades no sería suficiente para detener la imitación. En teoría, los competidores incluso podrían comprender la forma como opera una empresa al contratar personal proveniente de aquella. No obstante, las capacidades de una compañía raramente residen en un solo individuo. Más bien, son producto de la manera como interactúan muchos individuos dentro de un solo escenario organizacional. Es posible que ningún individuo dentro de una firma pueda estar familiarizado con la totalidad de sus rutinas y procedimientos operativos internos. En tales casos, contratar personal de una organización exitosa con el fin de imitar sus capacidades claves puede no ser útil.

Como ilustración, considérese el modo de funcionamiento de un equipo de fútbol. El éxito del equipo no es producto de cada individuo sino de cómo funcionan los jugadores en conjunto. Es el producto de un entendimiento tácito no escrito entre ellos. Por tanto, la transferencia de un jugador estrella de un equipo ganador o uno perdedor puede no ser suficiente para mejorar el desempeño del conjunto perdedor. Sin embargo, supóngase que se compra todo el equipo. Esto fue lo que casi le sucede en 1993 a la subsidiaria alemana de General Motors. Hubo que obtener un mandato del gobierno alemán para evitar que Ignacio López de Arriortúa, exvicepresidente de operaciones de General Motors y nuevo CEO de Volkswagen, convenciera a 40 de sus gerentes que trabajaran con él, quien les ofreció salarios muy altos. Su propósito era llevar a Volkswagen a todos los gerentes expertos en producción de bajo costo, quienes desesperadamente trataban de reducir las cargas para competir con los japoneses. Evidentemente, intentaría reproducir la nueva habilidad de General Motors en eficiencia al comprar sus capacidades mediante la adquisición de sus gerentes.

Para resumir, debido a que los recursos son más fáciles de imitar que las capacidades, una habilidad distintiva fundamentada en las capacidades únicas de una compañía probablemente es más perdurable (menos imitable) que una basada en sus recursos. Existe mayor probabilidad de cimentar la base para una ventaja competitiva a largo plazo.

Capacidad de los competidores

Según la investigación de Pankaj Ghemawat, un determinante importante de la capacidad de los rivales para imitar en forma rápida la ventaja competitiva de una compañía radica en la naturaleza de los compromisos estratégicos previos de los competidores¹⁹. Por compromiso estratégico Ghemawat entiende el acuerdo de una organización con una forma particular de hacer negocios, es decir, de desarrollar un conjunto particular de recursos y capacidades. La perspectiva de Ghemawat consiste en que una vez que la empresa tiene un compromiso estratégico encontrará difícil responder a una nueva competencia si para llevarlo a cabo se requiere una ruptura con este acuerdo. Por tanto, cuando los rivales poseen prolongados compromisos establecidos con una forma particular de hacer negocios, pueden retardarse en la imitación de la ventaja competitiva de una firma innovadora. Su ventaja competitiva será, por consiguiente, relativamente duradera.

La industria automotriz estadounidense proporciona un ejemplo. De 1945 a 1975 este ámbito estuvo dominado por el oligopolio estable de General Motors, Ford y Chrysler, quienes adaptaban sus operaciones a la producción de grandes automóviles. En otras palabras, sus recursos y capacidades estaban comprometidos con la producción de grandes vehículos. Cuando a finales de la década de 1970, el mercado cambió de automóviles grandes a pequeños y eficientes en combustible, estas compañías carecían de los recursos y capacidades necesarias para producir dichos vehículos. Sus compromisos previos habían formado la clase equivocada de habilidades requeridas para este nuevo ambiente. Como resultado, los productores extranjeros, y particularmente los japoneses, escalonaron dentro de la brecha de mercado al suministrar automóviles compactos, eficientes en combustible, de alta calidad y bajo costo. El fracaso de los fabricantes estadounidenses, de reaccionar en forma rápida a la habilidad distintiva de las compañías automotrices japonesas, proporcionó la última oportunidad para establecer una fuerte posición de mercado y una lealtad a la marca, que ahora demuestran una condición sólida y difícil de atacar.

Dinamismo de la industria

Un ambiente industrial dinámico es aquel que cambia en forma rápida. Cuando se abordó el ambiente externo en el capítulo 3 se analizaron los factores que determinan el dinamismo e intensidad de la competencia en un medio industrial. Ahora se debe anotar que la mayoría de las industrias dinámicas tienden a ser aquellas con una tasa muy alta de innovación de productos; por ejemplo, el ámbito de electrodomésticos y el de computadores personales. En industrias dinámicas, la rápida tasa de innovación significa que los ciclos de vida del producto son breves y que la ventaja competitiva puede ser muy transitoria. Una compañía que posea actualmente una ventaja competitiva mañana puede encontrar su posición en el mercado rebasada por la innovación de un rival.

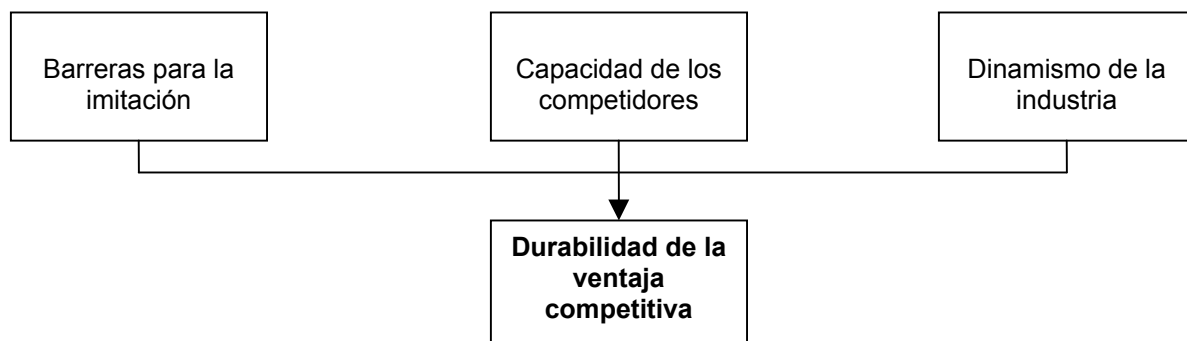
Por ejemplo, en la industria del computador personal, el rápido aumento en

el poder computacional durante las últimas dos décadas ha contribuido a un alto grado de innovación y turbulencia del ambiente. Apple Computer, al reflejar la persistencia en novedades, a finales de la década de 1970 y comienzos de la de 1980 tuvo una ventaja competitiva en toda la industria debido a esa renovación. Luego, en 1982 la ventaja fue tomada por IBM con su introducción del primer computador personal. Sin embargo, a mediados de esa década, IBM había perdido su ventaja competitiva con relación a los fabricantes del "clon" de alto poder como Compaq, que le había derrotado en la carrera por ser el primero en introducir un computador fundamentado en el chip 386 de Intel. A su vez, a finales de esa década y comienzos de la presente, Compaq perdió su ventaja competitiva ante empresas como Dell, pionera en nuevas formas de bajo costo para distribuir computadores a los consumidores (pedido por correo) y tuvo la capacidad de socavar el precio de Compaq. Ahora Dell halla difícil sostener su ventaja competitiva frente a la rápida imitación de su estrategia por rivales que incluyen a Compaq y Gateway 2000, firmas que también venden computadores por correo.

Resumen

La durabilidad de la ventaja competitiva de una organización depende de tres factores: la dificultad de las barreras para la imitación, la capacidad de los competidores para imitar su innovación y el nivel general de dinamismo en el ambiente industrial (véase figura 4.6). Cuando las barreras a la imitación son bajas, abundan competidores capaces y el ambiente es muy dinámico, con innovaciones que se desarrollan en todo momento, entonces probablemente sea transitoria la ventaja competitiva. Tales condiciones son a menudo comunes en las industrias de electrodomésticos y computadores personales. Por otro lado, incluso dentro de tales medios, las compañías pueden conseguir una ventaja competitiva más durable si tienen la capacidad de hacer inversiones que generen restricciones para la imitación. Apple Computer ha construido una ventaja competitiva fundamentada en la combinación de la propiedad de un sistema operativo de disco y una imagen intangible (como se anotó anteriormente, los recursos intangibles son difíciles de copiar). El resultado es una lealtad a la marca que le ha permitido a Apple apoderarse de un nicho de mercado totalmente seguro en un ámbito donde la ventaja competitiva en otros casos ha probado ser bastante transitoria.

Figura 15 Factores que influyen en la durabilidad de la ventaja competitiva



¿POR QUÉ FRACASAN LAS COMPAÑÍAS?

En esta sección se aborda el problema de por qué una empresa podría perder su ventaja competitiva posteriormente y se formula la pregunta: ¿por qué fracasan las organizaciones? Una compañía se define fracasada como aquella cuyo índice de utilidades es sustancialmente menor que la tasa promedio de utilidades de sus rivales. Una firma puede perder su ventaja competitiva pero no fracasar; puede obtener sólo rentabilidad promedio. El fracaso implica algo más drástico. Las empresas que fracasan se caracterizan porque obtienen utilidades menores o negativas; en otras palabras, se encuentran en una desventaja competitiva.

El cuestionamiento del porqué fracasan algunas compañías es pertinente en particular debido a que ciertas organizaciones muy exitosas del siglo XX ahora parecen encontrarse en una desventaja competitiva. Firmas como IBM, Sears, General Motors, American Express y Digital Equipment, que antes eran ejemplos permanentes de excelencia administrativa, han registrado grandes pérdidas durante los últimos años. En esta parte se exploran tres razones relacionadas con el fracaso: inercia, compromisos estratégicos previos y la paradoja de Ícaro.

Inercia

El argumento de la inercia consiste en que a las compañías se les dificulta cambiar sus estrategias y estructuras para adaptarse a las cambiantes condiciones competitivas. IBM constituye un ejemplo clásico de este problema. Durante 30 años fue considerada ampliamente como la empresa de computadores más exitosa del mundo. Luego, en unos cuantos años, su éxito se tornó en desastre, con una pérdida de US\$5,000 millones en 1992 que generó despidos de más de 100,000 empleados. Sus problemas fueron causados por una fuerte declinación en el costo del poder computacional como resultado de innovaciones en los microprocesadores. Con la llegada de los poderosos microprocesadores de bajo costo, la ubicación de este mercado cambió de los mainframes a pequeños computadores personales de poco precio. Esta instancia dejó un mercado bastante reducido para sus grandes operaciones. Aunque IBM poseía, y en la actualidad tiene, una presencia significativa en este mercado, fracasó al cambiar el enfoque en sus esfuerzos de los mainframes a los computadores personales. Este revés significó el desastre para una de las organizaciones más exitosas del siglo XX.

¿Por qué firmas como IBM encuentran difícil adaptarse a las nuevas condiciones ambientales? Un factor que parece destacarse es el rol de las capacidades de una organización al causar inercia. A comienzos del capítulo se argumentó que las capacidades organizacionales pueden representar una fuente de ventaja competitiva: sin embargo, su inconveniente consiste en que son difíciles de cambiar. Recuérdese que las capacidades son la forma como una

compañía toma decisiones y maneja sus procesos. IBM siempre hizo énfasis en la estrecha coordinación entre diferentes unidades operativas y favoreció procesos de toma de decisiones que reforzaran el consenso entre unidades operativas interdependientes como prerequisite para que una decisión siguiera su curso". Esta capacidad le representó una fuente de ventaja durante la década de 1970, cuando la coordinación entre sus unidades operativas en todo el mundo era necesaria para desarrollar, fabricar y vender mainframes complejos. No obstante, la burocracia inepta que generó se convirtió en fuente de fracaso en la década de 1990, cuando las organizaciones tuvieron que adaptarse de inmediato al rápido cambio ambiental.

Las capacidades son difíciles de cambiar debido a que cierta distribución de poder e influencia se encuentra fija dentro de los procesos establecidos de toma de decisiones y administración de una organización. Quienes desempeñan funciones claves en un proceso de toma de decisiones obviamente poseen más poder. Se deduce que cambiar las capacidades establecidas de una organización significa transformar su distribución existente de poder e influencia, y aquellas cuyo poder e influencia reducirían la resistencia al cambio. Las propuestas para el cambio provocan batallas de feudos. Esta lucha por el poder y la resistencia política asociada al intento de alterar la forma como una organización toma sus decisiones y maneja sus procesos (es decir, tratar de cambiar sus capacidades) causan inercia. Esto no quiere decir que las compañías no puedan cambiar. Sin embargo, debido a que algunas, a menudo, se resisten al cambio porque se sienten amenazadas en la mayoría de los casos, el cambio induce a la crisis. Para ese entonces la empresa puede encontrarse en situación desfavorable como le sucedió a IBM.

Compromisos estratégicos previos

Ghemawat sostiene que los compromisos estratégicos previos de una firma no sólo limitan su habilidad para imitar a los rivales, sino también pueden ocasionarle desventaja competitiva²². Por ejemplo, IBM había hecho importantes inversiones en el negocio de mainframes. Como resultado, cuando cambió el mercado, se estancó con recursos significativos especializados para esa actividad particular. La organización tenía instalaciones de fabricación ajustadas a su producción, organizaciones de investigación similarmente especializadas y una fuerza de ventas de mainframes. Debido a que estos recursos no se ajustaron en forma apropiada al emergente y novedoso negocio de computadores personales, las dificultades corrientes de IBM fueron inevitables en cierto sentido. Sus compromisos estratégicos previos la bloquearon en un negocio que se estaba reduciendo. Difundir estos recursos inevitablemente causaría fatiga en todos los grupos de interés de la organización.

La paradoja de Ícaro

En un libro reciente, Danny Miller planteó que las raíces del fracaso competitivo podrían encontrarse en lo que denominó la paradoja de Ícaro²³. Ícaro es un personaje de la mitología griega que fabricó un par de alas con el fin de escapar de la isla donde estaba prisionero. Voló tan bien que fue cada vez más alto, más cerca del Sol, hasta que su calor derritió la cera que sostenía sus alas y se precipitó hacia la muerte en el mar Egeo. La paradoja consiste en que su mayor activo, la habilidad de volar, causó su infortunio. Miller argumenta que la misma paradoja se aplica a muchas compañías antes exitosas. Según él, muchas empresas se deslumbran tanto por su éxito prematuro que consideran realizar más esfuerzo del mismo tipo como forma de alcanzar fines futuros. Sin embargo, como resultado, una firma se puede hacer tan especializada y dirigida desde su interior, que pierde visión de la realidad en el mercado y de los requerimientos fundamentales para lograr una ventaja competitiva. Tarde o temprano esta actitud lleva al fracaso.

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 15

Cómo el éxito de DEC plantó las semillas de su propia ruina

El éxito original de DEC se fundamentó en el minicomputador, versión más económica y más flexible de sus primos mainframes, que Ken Olsen y su brillante equipo de ingenieros inventó en la década de 1960. Olsen y su Staff mejoraron los minicomputadores originales hasta que no pudieron ser superados en absoluto en cuanto a calidad y confiabilidad. En la década de 1970 su serie VAX de minicomputadores se consideraban ampliamente los aparatos más confiables nunca antes producidos. DEC fue compensado por altas tasas de utilidades. Sin embargo, animado por su propio éxito, se convirtió en una monocultura de la ingeniería. Sus ingenieros se hicieron ídolos; su staff de marketing y contabilidad apenas eran tolerados. Estándares de diseño y especificaciones de componentes era lo único que comprendían los gerentes senior. La afinación tecnológica se convirtió en una obsesión de tal modo que ignoraron las necesidades de clientes por conseguirles computadores más pequeños, mas económicos y más amigables con el usuario. Por ejemplo, los computadores personales de DEC resultaron un fiasco debido a que se quedaron lejos del contacto de las necesidades de los consumidores. En otras palabras, DEC, encguecida por su éxito prematuro., no continuó siendo receptiva con sus clientes, y a comienzos de la década de 1990 se encontraba en profundas dificultades.

Miller identifica cuatro grandes categorías entre organizaciones que surgen y que decaen. Los "artesanos", como Texas Instruments y Digital Equipment Corp. (DEC), lograron un éxito prematuro mediante la excelencia en ingeniería. Pero

luego se obsesionaron tanto con los detalles de ingeniería que perdieron visión de la realidad del mercado. (La historia de la desaparición de DEC se resume en la estrategia en acción 4.4). Luego, se encuentran los "constructores"; por ejemplo, Gulf & Western e ITT. Después de construir compañías exitosas y moderadamente diversificadas, se cautivaron tanto con la sola diversificación que continuaron en ese proceso más allá del punto donde ya no era rentable hacerlo. El tercer grupo de Miller lo constituyen los "pioneros" como Wang Labs. Enamorado de sus propias innovaciones originalmente brillantes, continuó con su investigación en renovaciones adicionales de este tipo; y terminó fabricando productos novedosos pero completamente inútiles. La última categoría comprende a los "vendedores" personificada por Procter & Gamble y Chrysler. Ellos se convencieron tanto de su habilidad para vender cualquier cosa, que le prestaron poca atención al desarrollo del producto y a la excelencia en la fabricación, y como resultado generaron una proliferación de productos inferiores e insulsos.

EVITAR EL FRACASO Y MANTENER LA VENTAJA COMPETITIVA

¿Cómo puede una empresa evitar la trampa en la que han caído muchas compañías antes exitosas, como IBM, DEC, Sears, General Motors y otras? ¿Cómo puede formar una ventaja competitiva sostenible? En esta parte no se proporciona una respuesta completa a estas inquietudes; en lo que queda del texto se abordarán estos cuestionamientos. Sin embargo, aquí se pueden exponer varios puntos claves.

Concentración en los bloques de formación de la ventaja competitiva

En primer lugar, mantener una ventaja competitiva requiere que una compañía se concentre de manera permanente en los cuatro bloques genéricos de formación de ventaja competitiva (eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente) y desarrolle habilidades distintivas que contribuyan al desempeño superior en esas áreas. Uno de los mensajes de la paradoja de Ícaro de Miller consiste en que muchas organizaciones exitosas se desequilibran en su búsqueda de habilidades distintivas. Por ejemplo, DEC se centralizó en la calidad de ingeniería a expensas de casi todo lo demás, incluyendo lo más importante, la capacidad de corresponder al cliente. Otras firmas olvidan concentrarse en determinada habilidad distintiva. Ciertamente, éste fue el caso de ITT, cuando un CEO formador de imperios, Harold Geneen, se centralizó en la diversificación pero perdió visión de la necesidad de concentrarse en el logro de excelencia en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de aceptación del cliente al nivel de sus unidades de negocios.

Mejor desempeño industrial y benchmarking

Una de las mejores formas para desarrollar habilidades distintivas que contribuyan al logro superior de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de

aceptación del cliente consiste en identificar el mejor desempeño industrial y adoptarlo. Sólo a través de este reconocimiento una compañía podrá generar y mantener los recursos y capacidades que sostengan la excelencia de estos factores. El mejor rendimiento industrial, su esencia, es un aspecto que se analiza en profundidad más adelante. Sin embargo, identificar el mejor desempeño industrial involucra hacer un seguimiento del rendimiento de otras organizaciones, y quizá la mejor manera es mediante el benchmarking. Éste es el proceso de medir una empresa con relación a los productos, desempeños y servicios de algunos de los competidores globales más eficientes. Por ejemplo, cuando Xerox se encontraba en problemas a comienzos de la década anterior, decidió instituir una política de benchmarking como medio de identificar la manera de mejorar la eficiencia de sus operaciones. Xerox aplicó benchmarking a L. L. Bean para los procedimientos de distribución, a Deere & Company en cuanto a operaciones computacionales centrales, a Procter & Gamble en lo que respecta a marketing y a Florida Power & Light en los procesos de administración de calidad total. A comienzos de la década de 1990 Xerox se encontraba aplicando benchmarking a 240 funciones frente a áreas comparables en otras firmas. A este proceso se le ha atribuido el mérito de ayudar a Xerox a mejorar sustancialmente la eficiencia de sus operaciones.

Superar la inercia

Una razón adicional del fracaso consiste en la incapacidad para adaptarse a las cambiantes condiciones debido a la inercia organizacional. Superar las barreras para el cambio dentro de una organización es uno de los requerimientos claves para mantener ventaja competitiva; en el capítulo 14 se aborda este tema. En esta parte es suficiente identificar las barreras para el cambio, tarea que constituye uno de los primeros pasos importantes. Una vez realizada esta tarea, la implementación del cambio requiere un buen liderazgo, el sensato uso del poder, junto con los apropiados cambios en la estructura organizacional y los sistemas de control. Estos aspectos se analizarán posteriormente.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

El objetivo principal de este capítulo fue identificar la base de la ventaja competitiva; establecer por qué, dentro de determinada industria, algunas compañías superan el desempeño de otras. La ventaja competitiva es el producto de por lo menos una de las siguientes características: eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y capacidad superior de satisfacer al cliente. Lograr la excelencia en esta instancia exige que una organización desarrolle apropiadas habilidades distintivas, las cuales a su vez son producto del tipo de recursos y capacidades que posea la firma. El capítulo también examinó aspectos relacionados con la durabilidad de la ventaja competitiva. Esta duración está determinada por la dificultad de las barreras para la imitación, la capacidad de los rivales para imitar su ventaja competitiva y el nivel general de turbulencia del ambiente. Finalmente, el análisis de por qué fracasan las empresas y lo que

pueden hacer para evitar el hundimiento indica que ello se debe a factores como inercia organizacional, compromisos estratégicos previos y la paradoja de Ícaro. Evitar el fiasco requiere que una compañía constantemente trate de mejorar sus habilidades distintivas de acuerdo con el mejor desempeño industrial y adopte medidas para superar la inercia organizacional. Los principales puntos analizados en este capítulo se pueden resumir así:

1. Con el fin de lograr una ventaja competitiva una organización debe reducir sus costos, diferenciar su producto de manera que pueda cobrar un precio mayor o tomar las dos decisiones en forma simultánea.
2. Los cuatro bloques genéricos de formación de ventaja competitiva son eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.
3. La eficiencia superior permite que una empresa disminuya sus costos; la calidad excelente le posibilita establecer un precio mayor y reducir sus costos; y con el servicio superior al cliente puede cobrar un precio mayor. La innovación superior genera precios mayores, particularmente en el caso de innovaciones de productos; o puede llevar a reducir los costos unitarios, en particular en el caso de renovaciones de procesos.
4. Las habilidades distintivas son las fortalezas únicas de una firma. Las habilidades distintivas valiosas permiten que obtenga un índice de utilidad superior al promedio de la industria.
5. Las habilidades distintivas de una organización provienen de sus recursos y capacidades.
6. Los recursos son los activos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de una compañía.
7. Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar recursos y destinarlos al uso productivo.
8. Con el fin de lograr ventaja competitiva, las empresas necesitan seguir estrategias que se formen sobre los recursos y capacidades existentes de una organización (sus habilidades), y precisan formular estrategias que constituyan recursos y capacidades adicionales (desarrollar nuevas habilidades).
9. La durabilidad de la ventaja competitiva en una firma depende de la dificultad de las barreras para la imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo ambiental.
10. Las compañías que fracasan se caracterizan porque obtienen utilidades bajas o negativas. Tres factores parecen contribuir a este hundimiento: inercia organizacional frente al cambio ambiental, la naturaleza de los compromisos estratégicos previos en una compañía y la paradoja de Ícaro.
11. Evitar el fracaso requiere concentración constante en los bloques básicos de formación de la ventaja competitiva, identificación y adopción del mejor desempeño industrial, y superación de la inercia.