



MICHAEL E.  
PORTER

SER  
COMPETITIVO

*Edición actualizada y aumentada*

9.<sup>a</sup> EDICIÓN

DEUSTO

# SER COMPETITIVO

Edición actualizada y aumentada

MICHAEL E. PORTER



EDICIONES DEUSTO

Título original: On Competition

© Publicado por Harvard Business School Publishing Corporation, 1985, 1987, 1990, 1995, 1996, 1999, 2001, 2002, 2004, 2006, 2008, excepto:

© 1998 Michael E. Porter: capítulo 7 y capítulo 8

© 2008 Michael E. Porter: introducción

Traducción y producción: Creacions Gràfiques Canigó, S.L.

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2017

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-234-2718-5

Depósito legal: B. 2.927-2017-2017

Primera edición: marzo de 2017

Preimpresión: gama sl

Impreso por Artes Gráficas Huertas

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Índice

---

Introducción .....	7
--------------------	---

## Primera parte

### Competencia y estrategia: conceptos esenciales

<b>Capítulo 1. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia</b>	
MICHAEL E. PORTER .....	31

<b>Capítulo 2. ¿Qué es la estrategia?</b>	
MICHAEL E. PORTER .....	69

<b>Capítulo 3. Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información</b>	
MICHAEL E. PORTER Y VÍCTOR E. MILLAR .....	109

<b>Capítulo 4. Estrategia e Internet</b>	
MICHAEL E. PORTER .....	137

<b>Capítulo 5. De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial</b>	
MICHAEL E. PORTER .....	177

## Segunda parte

### La competitividad de las ubicaciones

<b>Capítulo 6. La ventaja competitiva de las naciones</b>	
MICHAEL E. PORTER .....	219

**Capítulo 7. Clústers y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones**  
MICHAEL E. PORTER ..... 265

**Capítulo 8. Competir en varias ubicaciones: ampliar la ventaja competitiva mediante una estrategia mundial**  
MICHAEL E. PORTER ..... 359

**Tercera parte**  
**Soluciones competitivas a problemas sociales**

**Capítulo 9. Verdes y competitivos: acabar con la disyuntiva**  
MICHAEL E. PORTER Y CLAAS VAN DER LINDE..... 405

**Capítulo 10. La ventaja competitiva de los barrios céntricos degradados**  
MICHAEL E. PORTER ..... 433

**Capítulo 11. Redefinir la competencia en la asistencia sanitaria**  
MICHAEL E. PORTER Y ELIZABETH OLMSTED TEISBERG ..... 469

**Cuarta parte**  
**Estrategia, filantropía y responsabilidad social empresarial**

**Capítulo 12. Las nuevas premisas de la filantropía: crear valor**  
MICHAEL E. PORTER Y MARK R. KRAMER ..... 499

**Capítulo 13. La ventaja competitiva de la filantropía empresarial**  
MICHAEL E. PORTER Y MARK R. KRAMER ..... 521

**Capítulo 14. Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social empresarial**  
MICHAEL E. PORTER Y MARK R. KRAMER ..... 551

**Quinta parte**  
**Estrategia y liderazgo**

**Capítulo 15. Siete sorpresas para nuevos directores generales**  
MICHAEL E. PORTER, JAY W. LORSCH Y NITIN NOHRIA ..... 581

**Notas..... 603**  
**Índice alfabético..... 613**  
**Nota sobre los autores ..... 621**

# LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE MOLDEAN LA ESTRATEGIA<sup>13</sup>

MICHAEL E. PORTER

LA LABOR FUNDAMENTAL DEL ESTRATEGA es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

Si bien a simple vista las industrias pueden parecer muy distintas entre sí, los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos. La industria global de la automoción, por ejemplo, no parece tener nada en común con el mercado mundial de las obras de arte pictóricas o con la industria sanitaria europea, fuertemente regulada. Sin embargo, con el fin de comprender la competencia industrial y la rentabilidad en cada uno de estos tres casos, primero debemos analizar la estructura subyacente de la industria en función de esas cinco fuerzas. (Véase figura I.I.)

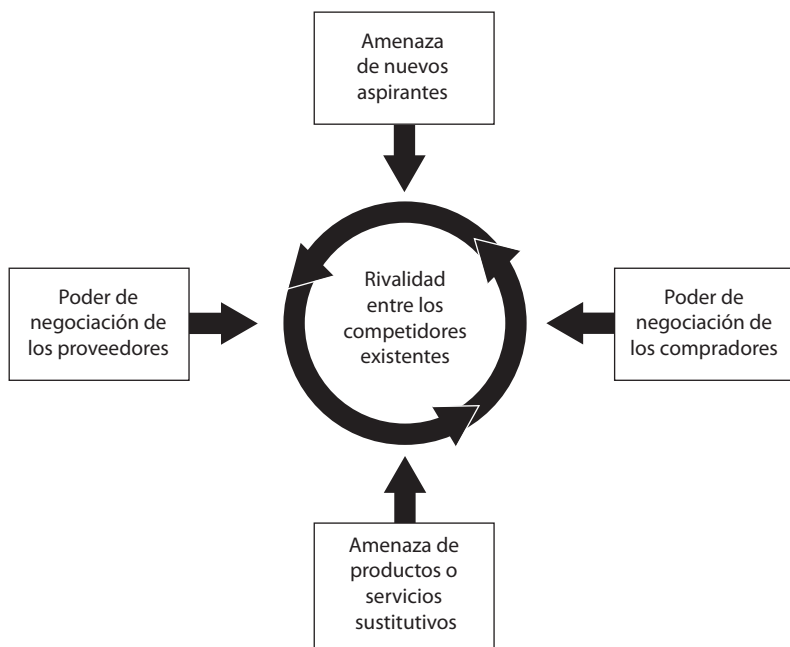
Si las fuerzas son intensas, como ocurre en sectores como el aéreo, el textil o el hotelero, prácticamente ninguna empresa obtiene beneficios de la inversión. Si las fuerzas son benignas, como ocurre en industrias como la del software, la de los refrescos o la de los artículos de aseo, muchas compañías son rentables. Es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y la rentabilidad, no el hecho de si una industria produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, si está regulada o no. A pesar de que son muchos los factores que pueden incidir en la rentabilidad de una industria a corto plazo —entre ellos el clima y el ciclo empresarial— la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a medio y a largo plazo. (Véase figura 1.2.)

FIGURA 1.1

---

### Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector

---



Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo. Tal como veremos más adelante, defenderse de las fuerzas competitivas y moldearlas en beneficio de la propia empresa son aspectos cruciales de la estrategia. (Véanse los recuadros de «Práctica de análisis industrial» y «Pasos más comunes en el análisis industrial».)

### Fuerzas que moldean la competencia

La configuración de las cinco fuerzas difiere según la industria en particular. En el mercado de las líneas aéreas comerciales, la rivalidad entre los productores dominantes, Airbus y Boeing, así como el poder de negociación de las compañías aéreas que hacen sustanciosos encargos, es enorme. Pero la amenaza de entrada, la amenaza de productos sustitutos, así como el poder de los proveedores, son aspectos más benignos. En la industria cinematográfica, la proliferación de productos sustitutos de entretenimiento y el poder que ejercen los productores y las distribuidoras —el insumo o *input* crítico— son importantes.

---

### Práctica de análisis sectorial

**Un buen análisis de un sector en concreto presta rigurosa atención a los fundamentos estructurales de la rentabilidad. Un primer paso consiste en comprender el horizonte de tiempo adecuado.** Una de las tareas más importantes del análisis sectorial es saber distinguir los cambios temporales o cíclicos de los cambios estructura-

les. Una guía óptima para conocer el horizonte de tiempo adecuado es observar el ciclo empresarial entero para esa industria en concreto. En la mayoría de industrias bastará con un horizonte de tres a cinco años, aunque en algunas con un tiempo de planificación y producción largo, como la industria de la minería, el horizonte apropiado podría ser



una década o más. Es la rentabilidad media a lo largo de este período, y no la rentabilidad en un año en concreto, lo que debe constituir el centro de atención de cualquier análisis.

**El objeto del análisis sectorial no es determinar si una industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad.** Siempre que sea posible, los analistas deberían fijarse cuantitativamente en la estructura de la industria, en vez de quedar satisfechos con listados de factores cualitativos. Muchos elementos de las cinco fuerzas pueden cuantificarse: el porcentaje del coste total del comprador justificado por el producto de la industria (con el fin de comprender la sensibilidad en el precio del comprador); el porcentaje de ventas de la industria necesarias para llenar una planta o poner en marcha una red logística de escala eficiente (para ayudar a evaluar las barreras de entrada), el coste variable del comprador (determinando el incentivo que un elemento entrante o rival debe ofrecer a los clientes).

**La fortaleza de las fuerzas competitivas incide en los precios, los costes, y la inversión necesaria para competir; de este modo, las fuerzas están directamente vinculadas a las cuentas de resultados y**

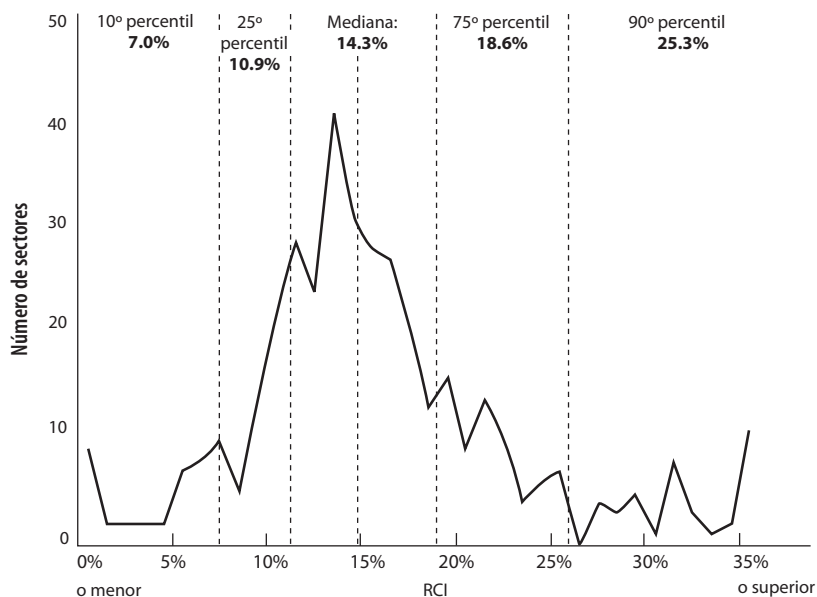
**el balance contable de los participantes en la industria.** La estructura de la industria define la brecha entre ingresos y gastos. Por ejemplo, la rivalidad intensa hace descender los precios y eleva los costes de marketing, I+D o el servicio al cliente, lo cual reduce los márgenes. ¿En cuánto? Los proveedores exigentes hacen subir los costes de los insumos. ¿En cuánto? La capacidad del comprador reduce los precios o eleva los costes de satisfacer las demandas de los compradores, como el requisito de contar con un mayor inventario o proporcionar financiación. ¿Cuánto? Las escasas barreras de entrada o la cercanía de los productos sustitutos limitan el nivel de los precios sostenibles. ¿Cuánto? Son estas relaciones económicas las que mejoran la información y comprensión del estrategia sobre la competitividad en la industria.

**Por último, un buen análisis sectorial no se limita a elaborar un listado de puntos fuertes y débiles, sino que concibe una industria en términos globales y sistémicos.** ¿Qué fuerzas están apoyando (o limitando) la rentabilidad actual? ¿De qué modo los cambios en una fuerza competitiva desencadenan reacciones en otras? La respuesta a estas preguntas suele ser el origen de auténticas revelaciones estratégicas.

---

FIGURA 1.2

### Media del rendimiento del capital invertido en sectores de EEUU, 1992-2006



El rendimiento del capital invertido (RCI) es la medida adecuada de rentabilidad para crear una estrategia, y resulta igual de útil para los inversores de bolsa. El rendimiento por ventas o el índice de crecimiento de los beneficios no logran explicar el capital que se necesita para competir en una industria. En este caso, empleamos las ganancias antes que los intereses y los impuestos dividido por la media del capital invertido menos el excedente de liquidez como medida de RCI. Esta cifra controla las diferencias características en la estructura del capital y los índices impositivos de distintas compañías e industrias.

Fuente: Standard & Poor's, Compustat, y los cálculos del autor

#### Diferencias en la rentabilidad de la industria

La media en el rendimiento del capital invertido puede variar mucho de una industria a otra. Entre 1992 y 2006, por ejemplo, la media en el rendimiento del capital invertido en las industrias de EEUU oscilaba entre el 0% (o incluso por debajo) a más del 50%. En la franja alta se encuentran industrias como la de los refrescos y el software prefabricado, que han resultado ser casi seis veces más rentables que la industria aérea a lo largo del mismo período.

FIGURA I.2

**Rentabilidad de una selección de sectores en EEUU**

Media de RCI, 1992-2006



Continuación Figura I.2

La fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas clave del análisis y la formulación estratégica, si bien la fuerza más destacada no siempre salta a la vista. Por ejemplo, aunque suele existir una gran rivalidad en las industrias de materias primas, puede que este no sea el factor que limite su rentabilidad. Los escasos beneficios en la industria fotográfica, por ejemplo, son el resultado de la existencia de un producto sustitutivo de calidad superior, tal como Kodak y Fuji, los productores fotográficos más importantes del mundo, han aprendido con la llegada de la fotografía digital. En una situación así, afrontar el desafío que plantea el producto sustitutivo se convierte en la prioridad estratégica número uno.

La estructura sectorial se desarrolla a partir de una serie de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva. Analizaremos estos factores en las próximas páginas, adoptando la perspectiva de una compañía que ya está instalada en una industria determinada. El análisis puede ampliarse fácilmente como herramienta para comprender los desafíos a los que se enfrenta un aspirante a miembro de esa industria.

### *Amenaza de entrada*

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad, que es lo que hizo Pepsi cuando entró en la industria del agua embotellada, Microsoft cuando empezó a ofrecer navegadores de Internet y lo que hizo Apple cuando se incorporó al negocio de las distribuidoras musicales.

Así pues, la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria. Cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores. En las ventas de café al detalle, por ejemplo, las barreras de entrada relativamente bajas obligaron a Starbucks a invertir agresivamente para modernizar sus cafeterías y menús.

La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspi-

rantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. Es la «amenaza» de entrada, no el hecho de si se produce o no, lo que sustenta la rentabilidad.

---

### **Pasos fundamentales en el análisis de un sector**

#### **Definir la industria relevante:**

- ¿Qué productos concurren en ella? ¿Cuáles forman parte de otra industria distinta?
- ¿Cuál es el alcance geográfico de la competitividad?

#### **Identificar a los participantes y dividirlos en grupos, si es necesario:**

##### **Quiénes son**

- ¿Los compradores y los grupos de compradores?
- ¿Los proveedores y grupos de proveedores?
- ¿Los competidores?
- ¿Los sustitutos?
- ¿Los posibles aspirantes?

**Evaluar las influencias subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles son las fuertes y las débiles, y por qué.**

#### **Determinar la estructura general de la industria, y poner a prueba la coherencia del análisis:**

- ¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es?
- ¿Cuáles son las fuerzas controladoras de la rentabilidad?
- ¿Es el análisis industrial coherente con la rentabilidad a largo plazo?
- ¿Los elementos más rentables están mejor posicionados en relación a las cinco fuerzas?

**Analizar los cambios recientes y probables de cada fuerza, tanto las positivas como las negativas.**

**Identificar los aspectos de la estructura de la industria que podrían estar influenciados por los competidores, por los aspirantes o por la propia compañía.**

---

*Barreras de entrada*

Las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Existen siete fuentes principales:

1. *Economías de escala por parte de la oferta.* Estas economías surgen cuando las empresas que producen a gran volumen gozan de precios más bajos por unidad porque pueden repartir los costes fijos entre más unidades, disfrutan de tecnología más eficiente o exigen mejores condiciones a los proveedores. Las economías de escala por parte de la oferta detienen la entrada al obligar al aspirante a entrar en la industria a gran escala, lo cual requiere un desplazamiento de los competidores establecidos, o a aceptar una desventaja en los costes. Las economías de escala pueden hallarse en casi toda actividad en la cadena de producción de valor; las más importantes varían según la industria.<sup>14</sup> En los microprocesadores, los miembros establecidos, como Intels, están protegidos por economías de escala en la investigación, en la fabricación de chips y en el marketing al consumidor. Para empresas de jardinería, como Scotts Miracle-Gro, las economías de escala más importantes se encuentran en la cadena de la demanda y en la publicidad en los medios. En las empresas de mensajería, las economías de escala aparecen en los sistemas logísticos nacionales y en la tecnología de la información.
2. *Beneficios de escala por parte de la demanda.* Estas ventajas, también conocidas como «efectos de red», surgen en industrias donde la disposición de un comprador a pagar por el producto de una empresa se incrementa al haber otros compradores que también los adquieren a la misma empresa. Los compradores pueden confiar más en grandes empresas para un producto crucial: recordemos que nadie se emocionaba al comprar en IBM (cuando era la empresa dominante en el mercado informático). Los compradores también pueden valorar el hecho de formar parte de una «red» con un gran número de compradores. Por ejemplo, los participantes en una subasta en Internet se sienten atraídos hacia eBay porque ofrece mejor capacidad asociativa. Los beneficios de la escala por parte de la demanda disuaden la entrada al limitar la disposición de los clientes a comprar a un recién llegado y a reducir sus precios hasta que éste logra construir una base importante de clientes.

3. *Costes por el cambio de clientes.* Los costes de cambio son costes fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor. Estos costes pueden surgir porque un comprador que cambia de vendedor debe, por ejemplo, alterar las especificaciones del producto, adiestrar de nuevo a los empleados a usar un producto nuevo o modificar procesos o sistemas de información. A medida que se incrementen los costes de cambio, más difícil será para un aspirante obtener clientes. El software de planificación de recursos empresariales (ERP en sus siglas en inglés) es un ejemplo de producto con unos costes de cambio altos. Cuando una empresa ha instalado un sistema SAP ERP, por ejemplo, los costes de pasarse a un nuevo vendedor son astronómicos debido a la información intrínseca en el servicio, el hecho de que los procesos internos hayan sido adaptados a SAP, la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y la naturaleza imprescindible de las distintas aplicaciones.
  
4. *Requisitos del capital.* La necesidad de invertir grandes recursos financieros con el fin de competir puede disuadir a los aspirantes. El capital puede ser necesario no solo para invertir en instalaciones fijas, sino también para ampliar el crédito a los clientes, elaborar inventarios y asumir las pérdidas iniciales de una empresa cuando empieza. La barrera es especialmente alta si se necesita capital para gastos no recuperables y, por tanto, difíciles de financiar, como una gran campaña de publicidad y proyectos de investigación y desarrollo. Aunque las grandes empresas poseen los recursos financieros para invadir casi cualquier industria, los grandes flujos de capital necesarios en algunos sectores limitan el número de aspirantes. Y al contrario, en campos como el de la asesoría de impuestos o el del transporte de distancias cortas en camión, los requisitos de capital son mínimos y existen numerosos aspirantes. Es muy importante no exagerar el grado de intervención en los requisitos de capital. Si los beneficios de una industria son atractivos y se espera que se mantengan de este modo, siempre que los mercados de capital sean eficientes, los inversores pueden proporcionar los fondos que los aspirantes necesitan. Por ejemplo, las líneas aéreas aspirantes a entrar en el mercado pueden acceder al capital para comprar aviones caros debido a su elevado valor en la reventa, razón por la cual existen numerosas compañías aéreas nuevas de nuevo cuño.

5. *Beneficios para los miembros independientemente del tamaño.* No importa cuál sea su tamaño, los miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costes que no poseen los posibles rivales. Estos beneficios pueden surgir de fuentes como la propiedad de la tecnología, el acceso preferente a las mejores fuentes de materia prima, acceso a las zonas geográficas más favorables, identidades establecidas como marca o una acumulación de experiencia que les ha permitido aprender a producir con mayor eficiencia. Los aspirantes intentan superar estas ventajas. Las empresas que ofrecen grandes descuentos como Target y Wal-Mart, por ejemplo, han situado sus tiendas en lugares independientes, en vez de en centros comerciales al uso, porque en esos centros se hallan comercios rivales muy establecidos.
6. *Acceso desigual a los canales de distribución.* Evidentemente, el nuevo miembro debe asegurar la distribución de su producto o servicio. Por ejemplo, un nuevo producto alimentario debe desplazar a los demás en un supermercado por medio de ofertas, promociones, esfuerzos concentrados de venta u otros recursos. Cuanto más limitados sean los canales de venta y más atados estén los miembros a ellos, más difícil será la entrada a una industria. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan infranqueable que los nuevos miembros deben esquivar los canales de distribución o crear los suyos propios. De este modo, las nuevas aerolíneas de bajo coste han evitado la distribución a través de agencias de viaje (quienes tienden a favorecer a empresas establecidas de tarifas caras) y han incentivado a los pasajeros a comprar sus vuelos por Internet.
7. *Política restrictiva del gobierno.* La política del gobierno puede entorpecer o favorecer directamente una nueva entrada, así como amplificar (o reducir) las otras barreras de entrada. El gobierno limita directamente o incluso excluye la entrada a las industrias, por ejemplo, exigiendo licencias e imponiendo restricciones en la inversión extranjera. Las industrias reguladas, como la de las bebidas alcohólicas, los servicios de taxi y las compañías aéreas son ejemplos visibles de ello. La política del gobierno puede incrementar otras barreras de entrada ampliando sus normas de patentes que protegen la propiedad de la tecnología de cualquier imitación o aprobando una serie de leyes de seguridad o medio-



ambientales que incrementan las economías de escala que deben afrontar los recién llegados. Desde luego, las políticas gubernamentales también pueden facilitar la entrada: directamente, a través de subsidios, por ejemplo, o indirectamente financiando investigación fundamental para ponerla a disposición de todas las empresas, nuevas y veteranas, reduciendo así las economías de escala.

Las barreras de entrada deben evaluarse en relación a las capacidades de los posibles aspirantes, que pueden ser *start-ups*, empresas extranjeras o compañías de industrias relacionadas. Tal como ilustran algunos de nuestros ejemplos, el estratega debe ser consciente de las formas creativas que pueden idear los recién llegados para esquivar las barreras existentes.

#### *Represalias esperadas*

El modo en que los aspirantes creen que pueden reaccionar los miembros establecidos también puede influenciar su decisión de entrar o no en una industria determinada. Si la reacción es vigorosa y prolongada, los posibles beneficios de participar en la industria pueden ser menores que el coste del capital. Los miembros establecidos suelen recurrir a declaraciones públicas y respuestas a un aspirante para enviar un mensaje a otros futuros aspirantes acerca de su compromiso en la defensa de su cuota de mercado.

Los recién llegados pueden esperar represalias si:

- ✦ Anteriormente los miembros establecidos han respondido con contundencia a los recién llegados.
- ✦ Los miembros establecidos poseen abundantes recursos para contraatacar, incluidos un exceso de liquidez, capacidad inusual para obtener financiación, capacidad productiva disponible o la ayuda de los canales de distribución y los clientes.
- ✦ Los miembros establecidos parecen dispuestos a rebajar precios porque se empeñan en conservar su cuota de mercado a toda costa o porque la industria posee costes fijos elevados, lo cual crea una fuerte motivación para hacer caer los precios y llenar el exceso de capacidad.
- ✦ El crecimiento de la industria es lento, de manera que los recién llegados solo pueden crecer a costa de los miembros veteranos.

Un análisis de las barreras de entrada y las represalias que cabe esperar es fundamental para cualquier empresa que desee incorporarse

a una nueva industria. El desafío radica en encontrar la forma de superar las barreras de entrada sin anular, con grandes inversiones, la rentabilidad de participar en el mercado.

### *La influencia de los proveedores*

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. Microsoft, por ejemplo, ha contribuido a la erosión de la rentabilidad entre los productores de ordenadores personales subiendo los precios de los sistemas operativos. Los productores de ordenadores personales, que compiten enérgicamente por hacerse con clientes que puedan cambiar con facilidad de sistema operativo, han restringido la libertad para subir los precios en relación a los costes.

Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores. Un grupo de proveedores es influyente si:

- ♦ Está más concentrado que la industria a la que vende. El monopolio (o casi monopolio) de Microsoft en el campo de los sistemas operativos, unido a la fragmentación de los productores de PC, es un buen ejemplo de esta situación.
- ♦ El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios. Los proveedores que sirven a muchas industrias no dudarán en extraer el máximo rendimiento de cada una de ellas. Si una industria en concreto acoge a un segmento importante del volumen o beneficio de un grupo de proveedores, entonces estos querrán proteger la industria mediante precios razonables y participarán en actividades de investigación y desarrollo o incluso en campañas de presión política.
- ♦ Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables. Por ejemplo, cambiar de proveedor es difícil si las empresas han invertido mucho en equipamiento especializado o en aprender a utilizar el equipamiento de un proveedor (como las terminales Bloomberg utilizadas por los profesionales de las finanzas). O bien cuando las empresas han situado sus líneas

de producción junto a las instalaciones de su proveedor (como en el caso de algunas empresas de refrescos o de envasado). Cuando el coste de cambiar de proveedor es elevado, los participantes de una industria tienen dificultades para cotejar la calidad de los distintos proveedores (obsérvese que los proveedores también se enfrentan a la inestabilidad en los costes, y esto limita su capacidad).

- ✦ Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí. Las empresas farmacéuticas que ofrecen fármacos patentados con beneficios médicos específicos tienen más influencia sobre los hospitales y las empresas relacionadas con la sanidad, por ejemplo, que las farmacéuticas que ofrecen productos genéricos.
- ✦ No existe substitutivo alguno del producto que ofrece el grupo proveedor. Los sindicatos de pilotos, por ejemplo, ejercen una poderosa influencia sobre las compañías aéreas, en parte porque no existe una buena alternativa a un piloto bien capacitado para su labor.
- ✦ El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria. En este caso, si los participantes de la industria ganan más dinero que los proveedores, éstos se sentirán atraídos hacia ese mercado.

### *La influencia de los compradores*

Los clientes influyentes —la otra cara de los proveedores influyentes— pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación. Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si:

- ✦ Existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor. Los compradores a gran escala son especialmente influyentes en industrias con costes fijos elevados, como la de equipamiento para telecomunicaciones, para perforaciones en alta mar e industria de produc-

tos químicos. Los costes fijos elevados y los costes marginales bajos amplían la presión sobre los rivales para mantener la influencia por medio de descuentos.

- ♦ Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre pueden encontrar un producto equivalente, entonces tienden a comparar y a enfrentar a los distintos vendedores.
- ♦ Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor.
- ♦ Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables. Los productores de refrescos y cerveza han controlado durante mucho tiempo la influencia sobre el envasado amenazando con embotellar ellos mismos sus productos (y en ocasiones lo han hecho).

Un grupo de compradores es sensible a los precios si:

- ♦ El producto que compra de la industria representa un porcentaje importante de su estructura de costes o su presupuesto para abastecimiento. Aquí los compradores intentarán diversificar sus compras y negociar duro, tal como hacen los consumidores cuando buscan la mejor hipoteca. Cuando el producto vendido por una industria constituye una pequeña proporción de los gastos o costes de los compradores, éstos suelen ser menos sensibles a los precios.
- ♦ El grupo de compradores obtiene escasos beneficios, carece de liquidez o está bajo presión para recortar sus costes de compra. En cambio, los clientes que gozan de liquidez o que son muy rentables suelen ser menos sensibles a los precios (evidentemente, si el producto no supone una parte importante de sus costes).
- ♦ La calidad de los productos o servicios de los compradores se ve poco afectada por el producto de la industria. Siempre que la calidad se vea afectada por el producto de la industria, los compradores suelen ser menos sensibles a los precios. Cuando se compran o se alquilan cámaras de calidad, por ejemplo, las principales industrias cinematográficas optan por un equipamiento fiable que incorpore las últimas novedades técnicas y prestan poca atención al precio.
- ♦ El producto de la industria surge poco efecto en el resto de costes del comprador. Aquí, los compradores se centran en el precio. Y al contrario, cuando el producto de una industria o servicio puede

cubrir de sobra sus costes al mejorar el rendimiento o al reducir la mano de obra, los materiales u otros costes, por lo general los compradores están más interesados en la calidad que en el precio. Algunos ejemplos de ello son los productos y servicios como la contabilidad fiscal o la excavación de pozos (que mide las condiciones bajo tierra de los pozos de petróleo), que pueden hacer ahorrar o incluso ganar dinero al comprador. Asimismo, los compradores tienden a no ser sensibles a los precios en servicios como la banca de inversiones, donde una actuación insuficiente puede resultar cara y bochornosa.

Gran parte del poder que ejerce el comprador se aplica por igual a los consumidores y a los clientes negocio-a-negocio (b2b). Al igual que los clientes industriales, los consumidores tienden a ser más sensibles a los precios si compran productos indiferenciados, caros en relación a sus ingresos y si sus prestaciones son restringidas. La diferencia más importante con los consumidores es que sus necesidades pueden ser más intangibles y difíciles de cuantificar.

Los clientes intermediarios, o los clientes que compran el producto pero no son el usuario final (como los ensambladores o los canales de distribución) pueden ser analizados del mismo modo que otros compradores, con un complemento importante. Los clientes intermediarios obtienen una significativa capacidad de negociación cuando son capaces de influenciar las decisiones de compra de los clientes finales. Los vendedores de pequeños electrodomésticos, los joyeros y los distribuidores de equipamiento agrícola son ejemplos de canales de distribución que ejercen una poderosa influencia en los clientes finales.

Los productores suelen esforzarse por disminuir el peso que ejerce el canal mediante arreglos exclusivos con distribuidores concretos o vendiendo directamente a los usuarios finales. Los fabricantes de componentes procuran incrementar su influencia sobre los ensambladores creando preferencias hacia sus componentes con los clientes finales. Esto es lo que ocurre con los recambios de bicicletas y con los edulcorantes. DuPont ha ejercido una enorme presión publicitando su marca Stainmaster de fibras de alfombra no solo a los productores de alfombras que las compran, sino también a clientes finales. Muchos consumidores solicitan la alfombra Stainmaster aunque DuPont no sea un fabricante de alfombras.

### *La amenaza de los sustitutivos*

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. La videoconferencia es un sustitutivo del viaje. El plástico es un sustitutivo del aluminio. El correo electrónico es sustitutivo del correo urgente. A veces, la amenaza de un producto sustitutivo no es tan visible o directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la industria del comprador. Por ejemplo, los productos y servicios de jardinería se ven amenazados cuando los bloques multifamiliares de las zonas urbanas sustituyen a las casas unifamiliares en los barrios residenciales. El software vendido a los agentes de viajes se ve amenazado cuando los sitios web dedicados al ocio sustituyen a las agencias de toda la vida.

Los sustitutivos siempre están presentes, pero es fácil que los pasemos por alto porque pueden parecer muy distintos al producto del sector: en un regalo para el Día del Padre, las corbatas y los aparatos eléctricos pueden ser sustitutivos. Tenemos a un sustitutivo cuando se puede prescindir de ese producto, cuando se prefiere comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o cuando lo fabrica el consumidor (trae el servicio o producto a casa).

Cuando la amenaza de sustitutivos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutivos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

Los productos sustitutivos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los buenos tiempos. En las economías emergentes, por ejemplo, el incremento en la demanda de líneas telefónicas ha sido inhibido ya que muchos consumidores han preferido sustituir el móvil por el teléfono fijo convencional.

La amenaza de un sustitutivo es elevada si:

- ♦ Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria. Cuanto mejor es el valor relativo del sustitutivo, más estrecho es el margen de posible beneficio en una industria. Por ejemplo, los proveedores convencionales de servi-

cios telefónicos de larga distancia se han visto perjudicados por los servicios baratos de llamadas por Internet, como Vonage y Skype. Asimismo, los clásicos videoclubes están batallando con el éxito de la televisión por satélite y por cable, los servicios de alquiler de vídeos por Internet (como Netflix) y el predominio de sitios web dedicados al vídeo (como YouTube de Google).

- ✦ Para el comprador, el coste de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo. Pasar de un fármaco de marca a otro genérico suele acarrear costes mínimos, por ejemplo, por eso el cambio a los genéricos (y su descenso de precios) es tan agudo y rápido.

Los estrategas deberían prestar especial atención a los cambios en otras industrias que los convierten en sustitutivos atractivos. Las mejoras en los materiales de plástico, por ejemplo, les permitieron convertirse en sustitutivos del acero en muchos componentes del sector del automóvil. De este modo, los cambios tecnológicos o las discontinuidades competitivas en negocios que en apariencia no están relacionados pueden surtir un gran impacto en la rentabilidad de la industria. Naturalmente, la amenaza de sustitución también puede jugar a favor de una industria y redundar en su futura rentabilidad y potencial de crecimiento.

### *Rivalidad entre competidores existentes*

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la *intensidad* con la que las empresas compiten y, segundo, de la *base* sobre la que están compitiendo. La intensidad de la rivalidad es mayor si:

- ✦ Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia. En estos casos, los rivales tienen dificultades para evitar interferir en sus asuntos. Sin un líder de industria, las prácticas deseables para el sector en cuestión no se aplican.
- ✦ El crecimiento de la industria es lento. El crecimiento lento precipita la lucha por la cuota de mercado.

- ♦ Las barreras de salida son elevadas. Las barreras de salida, que son la otra cara de la moneda de las barreras de entrada, surgen cuando se tienen bienes altamente especializados o por la devoción de los directivos por un negocio en concreto. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aunque no obtengan beneficios óptimos. La capacidad de excedentes sigue activa, y la rentabilidad de los competidores sanos se resiente a medida que los enfermos se aferran a lo conocido.
- ♦ Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si cuentan con objetivos que van más allá de la rentabilidad económica en una industria determinada. El compromiso real con un negocio surge por una serie de razones. Por ejemplo, las empresas competidoras que pertenecen a un gobierno pueden tener como objetivos el empleo o el prestigio. Las distintas unidades de las grandes empresas pueden participar en una industria por razones de imagen o para ofrecer una línea completa de productos. Los choques de personalidad y de egos han exagerado en ocasiones la rivalidad en detrimento de la rentabilidad en campos tales como los medios de comunicación y la alta tecnología.
- ♦ Las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de los demás por falta de familiaridad con los contrincantes, los distintos enfoques de la competitividad u objetivos diferentes.

La fuerza de la rivalidad refleja no solo la intensidad de la competencia sino también la base sobre la que se asienta. Las *dimensiones* sobre las que se produce la competencia, siempre y cuando los rivales converjan para competir en *las mismas dimensiones*, ejerce una gran influencia en la rentabilidad.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios directamente de una industria a sus clientes. Los recortes en los precios suelen ser sencillos de ver y equiparar, y por ello cabe esperar sucesivas rondas de represalias. La competencia sostenida en los precios también enseña a los clientes a prestar menos atención a las características y el servicio que ofrece el producto.

La competencia en los precios suele producirse si:



- ♦ Los productos o los servicios de los rivales son casi idénticos y apenas hay fluctuación de costes para los compradores. Ello alienta a los competidores a recortar precios y a ganar nuevos clientes. Los años de guerras de precios en las compañías aéreas reflejan estas circunstancias en esa industria en particular.
- ♦ Los costes fijos son elevados y los costes marginales son bajos. Esto crea una intensa presión para que los competidores reduzcan los precios por debajo de sus costes medios, hasta acercarse a sus costes marginales, para que roben el excedente de clientes al tiempo que contribuyen a cubrir los costes fijos. Muchos negocios dedicados a materiales básicos, como el papel y el aluminio, sufren este problema, especialmente si la demanda no crece. Lo mismo ocurre con las empresas de mensajería con redes de rutas establecidas que deben ser atendidas independientemente del volumen.
- ♦ Se debe ampliar la capacidad de forma significativa con el fin de lograr la eficiencia. La necesidad de grandes ampliaciones de la capacidad, como ocurre en el negocio del cloruro de polivinilo, altera el equilibrio de la oferta y la demanda en la industria y suele conducir a períodos largos y recurrentes de exceso de capacidad y recortes en los precios.
- ♦ El producto es perecedero. Este factor crea una tentación irresistible a recortar precios y a vender un producto mientras conserva su valor. Existen más productos y servicios perecederos de lo que comúnmente se cree. Del mismo modo que los tomates son perecederos porque se pudren, los modelos de ordenadores también son perecederos porque se vuelven obsoletos enseguida y la información puede ser perecedera si se difunde rápidamente o se vuelve pasada de moda, perdiendo así su valor. Los servicios como las reservas de hotel son perecederos en el sentido de que la falta de ocupación de los servicios no puede recuperarse.

La competitividad en dimensiones distintas al precio —en características del producto, servicios de apoyo, tiempo de entrega, o imagen de la marca, por ejemplo— es menos propensa a erosionar la rentabilidad porque mejora el valor del cliente y también puede favorecer los precios elevados. Asimismo, la rivalidad centrada en estas dimensiones puede mejorar el valor en relación a los productos sustitutivos o levantar las barreras a las que se enfrentan los recién llegados. Aunque en ocasiones la rivalidad no basada en los precios asciende a niveles que socavan

la rentabilidad de la industria, es menos probable que ocurra que en el caso de la rivalidad en los precios.

Igual de importante que las dimensiones de la rivalidad es si los rivales compiten por las mismas dimensiones. Cuando todos o muchos competidores pugnan por satisfacer las mismas necesidades o competir sobre los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero. Aquí, la ganancia de una empresa es la pérdida de otra, lo cual reduce la rentabilidad. Mientras que la competencia en los precios corre un mayor riesgo que la competencia no basada en ellos y se convierte en una suma cero, esta dinámica puede no producirse si las empresas se ocupan de segmentar sus mercados y dirigen sus ofertas a distintos tipos de clientes.

La rivalidad puede ser una suma positiva, o incrementar la rentabilidad media de una industria, cuando cada competidor intenta cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes, con mixes de precios, productos, servicios, características e identidades de marca. Esta competencia puede no solo favorecer una rentabilidad media más elevada sino también ampliar la industria, ya que las necesidades de más grupos de clientes se satisfacen mejor. La oportunidad de lograr una competencia de suma positiva será mayor en industrias que sirven a distintos grupos de clientes. Con una comprensión clara de los mecanismos estructurales de la rivalidad, a veces los estrategas pueden adoptar medidas para modificar la naturaleza de la competitividad hacia una dirección más positiva.

### **Factores, no fuerzas**

La estructura de un determinado sector, tal como se manifiesta en la intensidad de las cinco fuerzas competitivas, determina el potencial de beneficios a largo plazo de esa industria porque establece el modo en que se reparte el valor económico que crea: cuánto está en manos de las empresas, cuánto retienen los clientes y los proveedores, o está limitado por productos sustitutivos o por la amenaza de nuevos aspirantes. Si se tienen en cuenta estas cinco fuerzas, un estratega puede fijarse en la estructura general en vez de decantarse por un elemento en concreto. Además, la atención del estratega se mantiene centrada en las condiciones estructurales en vez de en factores fugaces.

### **Errores comunes**

**A la hora de llevar a cabo un análisis se debe evitar los siguientes errores comunes:**

- ✦ Definir el sector en términos demasiado amplios o estrechos.
  - ✦ Elaborar listados en vez de dedicarse a un análisis riguroso.
  - ✦ Prestar la misma atención a todas las fuerzas en vez de ahondar en las más importantes.
  - ✦ Confundir el efecto (sensibilidad en los precios) con la causa (economía del comprador).
  - ✦ Recurrir a un análisis estático que ignore las tendencias de la industria.
  - ✦ Confundir los cambios cíclicos o transitorios con un verdadero cambio estructural.
  - ✦ Utilizar ese marco para decidir si una industria es atractiva o no, en vez de emplearlo para orientar las decisiones vinculadas a la estrategia.
- 

Es de crucial importancia evitar el error común de confundir ciertos atributos visibles de una industria con su estructura subyacente. Reflexionemos sobre los siguientes aspectos.

### ***Tasa de crecimiento de un sector***

Un error habitual es suponer que las industrias que crecen rápido son siempre atractivas. El crecimiento tiende a acallar la rivalidad, porque una cuota de mercado en expansión ofrece oportunidades a todos los competidores. Pero el crecimiento rápido puede situar a los proveedores en una posición influyente, y el crecimiento elevado con barreras bajas de entrada atraerá a nuevos aspirantes. Aunque éstos no entren en el sector, una tasa de crecimiento elevada no garantizará la rentabilidad si los clientes son influyentes o si los sustitutivos son atractivos. De hecho, algunos negocios de crecimiento rápido, como el de los ordenadores personales, se cuentan entre las industrias menos rentables en los últimos años. Obcecarse en el crecimiento es una de las principales causas que inciden en la toma de decisiones incorrecta respecto a la estrategia.

### *Tecnología e innovación*

La tecnología avanzada o las innovaciones no bastan para hacer que una industria sea estructuralmente atractiva (o no atractiva). Las industrias mundanas de baja tecnología, pero con compradores insensibles a los precios, unos costes variables elevados o unas barreras de entrada altas que surjan de economías de escala suelen ser más rentables que las industrias seductoras, como la de software y las tecnologías de Internet, ya que atraen a los competidores.<sup>15</sup>

### *Gobierno*

El gobierno no suele verse como una sexta fuerza porque su implicación no aporta ventajas intrínsecas pero tampoco repercute negativamente en la rentabilidad de la industria. La mejor forma de comprender la influencia del gobierno en la competitividad es analizar el modo en que las políticas gubernamentales específicas inciden en las cinco fuerzas competitivas. Por ejemplo, las patentes interponen barreras de entrada, incrementando así el potencial de beneficios de la industria. Y al revés, las políticas del gobierno que favorecen a los sindicatos pueden reforzar la influencia del proveedor y disminuir el potencial de beneficios. Las leyes de bancarrota que permiten a las empresas con problemas reorganizarse en vez de abandonar pueden inducir un exceso de capacidad y a una intensa rivalidad. El gobierno actúa en distintos niveles e interviene en distintas políticas, cada una de las cuales incidirá en la estructura de manera peculiar.

### *Productos y servicios complementarios*

Los complementarios son productos o servicios adicionales que se emplean juntos en el producto de una industria. Los complementarios surgen cuando el beneficio del cliente de dos productos combinados es mayor que la suma del valor de cada producto por separado. El hardware y software informático, por ejemplo, son productos valiosos cuando se ofrecen juntos y sirven de bien poco cuando van separados.

En los últimos años, los expertos en estrategia han destacado el papel de los productos complementarios, especialmente en industrias

de alta tecnología donde su sinergia es más evidente.<sup>16</sup> Sin embargo, eso no significa que los productos complementarios solo se den en este campo. El valor de un coche, por ejemplo, es mayor cuando el conductor también tiene fácil acceso a las gasolineras, tiene derecho al servicio de ayuda en carretera y una póliza de seguros.

Los complementos pueden ser importantes cuando inciden en la demanda general del producto de una industria. No obstante, al igual que en las políticas del gobierno, los complementos no constituyen una sexta fuerza que determine la rentabilidad de una industria, puesto que la presencia de complementos robustos no es necesariamente negativa (ni positiva) para la rentabilidad de una industria. Los complementos afectan la rentabilidad por el modo en que inciden en las cinco fuerzas.

El estratega debe localizar la influencia positiva o negativa de los complementos en las cinco fuerzas con el fin de averiguar su impacto en la rentabilidad. La presencia de complementos puede levantar o bajar las barreras de entrada. En los aplicativos de software, por ejemplo, las barreras de entrada descendieron cuando los productores de software de sistemas operativos complementarios, en especial Microsoft, ofrecieron herramientas para facilitar la creación de aplicativos. Y al revés, la necesidad de atraer a productores de productos complementarios puede levantar las barreras de entrada, tal como ocurre en el hardware de videojuegos.

La presencia de complementos también puede incidir en la amenaza de los productos sustitutos. Por ejemplo, la necesidad de contar con gasolineras que suministren distintas clases de gasolina dificulta el hecho de que los vehículos que utilizan combustibles alternativos sean sustitutos de los vehículos convencionales. Pero los complementos también pueden facilitar la sustitución. Por ejemplo, Apple's iTunes aceleró el reemplazo de los CDs por música digital.

Los productos complementarios pueden ejercer su influencia en la rivalidad de una industria tanto de forma positiva (cuando incrementan los costes del cambio) como negativa (cuando neutralizan la diferenciación entre productos). Pueden efectuarse análisis parecidos con respecto a la influencia del comprador y proveedor. En ocasiones, las empresas compiten por alterar las condiciones en industrias complementarias de modo que estas jueguen a su favor, como cuando el productor de videocasetes JVC convenció a los estudios de cine para que favorecieran su producto estándar de cintas pregrabadas aunque el estándar de su rival Sony era probablemente superior desde un punto de vista técnico.