

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN,
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ESTADÍSTICA

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS
INDUSTRIALES



REVISIÓN CRÍTICA DE LOS MODELOS Y
HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DESDE
UNA PERSPECTIVA MICROECONÓMICA
Y PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO
INTEGRADO

TESIS DOCTORAL

Gustavo Emilio Mata Fernández-Balbuena
Ingeniero Industrial Superior, plan 1957, especializaciones en
Química y Metalurgia

Director de Tesis: Prof. Dr. Carlos Rodríguez Monroy

Año 2010

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

PRESIDENTE

D. Julián Pavón Morote
Catedrático de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Madrid

SECRETARIO

D. Antonio Hidalgo Núchera
Profesor Titular de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Madrid

VOCALES

D. José Albors Garrigós
Catedrático de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia

D. Adolfo Castilla Garrido
Catedrático de Ingeniería Industrial
Universidad Antonio de Nebrija
Catedrático de Economía Aplicada (en excedencia)
Universidad de Cantabria

D. Luis Ángel Guerras Martín
Catedrático de Organización de Empresas
Universidad Rey Juan Carlos de Madrid

D. Patricio Morcillo Ortega
Catedrático de Organización de Empresas
Universidad Autónoma de Madrid

D. Luis Sanz San Miguel
Profesor Asociado
Departamento de Estadística e Investigación Operativa
Universidad Complutense de Madrid

Tribunal nombrado por el Magnífico y Excelentísimo Sr. Rector de la Universidad Politécnica de Madrid, el día 28 de mayo de 2010.

Presidente: D. Julián Pavón Morote
Secretario: D. Antonio Hidalgo Núchera
Vocal: D. José Albors Garrigós
Vocal: D. Luis Ángel Guerras Martín
Vocal: D. Patricio Morcillo Ortega
Suplente: D. Adolfo Castilla Garrido
Suplente: D. Luis Sanz San Miguel

Realizado el acto de defensa y lectura de la tesis el día 8 de Julio de 2010 en la E.T.S. Ingenieros Industriales

CALIFICACIÓN:

SOBRESALIENTE CUM LAUDE

EL PRESIDENTE

LOS VOCALES

EL SECRETARIO

AGRADECIMIENTOS

A D. Carlos Rodríguez Monroy por su Dirección.

A mi esposa por su incondicional apoyo en todo lo que me propongo hacer.

Y a todos los que han sido mis alumnos durante estos años; sin sus inteligentes preguntas jamás hubiera podido aprender lo poco que ahora sé.

ÍNDICE

RESUMEN	8
1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	11
1.1.EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA	11
1.2.LOS MODELOS NORMALMENTE UTILIZADOS EN ESTRATEGIA NO ESTÁN BIEN SOPORTADOS	13
1.3.OBJETIVOS DE LA TESIS	14
1.4.METODOLOGÍA	16
2. EL ESTADO DEL ARTE	21
2.1.LOS ORÍGENES	21
2.2.DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	22
2.3.LA CRISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	23
2.4.EL RESURGIR DE LA ESTRATEGIA	24
2.5.CRÍTICAS SIGNIFICATIVAS A LAS APORTACIONES DE M.E. PORTER	29
3. LAS BARRERAS DE ENTRADA DESDE UNA PERSPECTIVA MICROECONÓMICA	31
3.1.EL CONCEPTO DE BARRERA DE ENTRADA	31
3.2.LA NATURALEZA Y EFECTOS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA	36
4. CRÍTICA DE LOS ENTORNOS GENÉRICOS DE THE BOSTON CONSULTING GROUP Y PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE ENTORNOS GENÉRICOS	87
4.1.LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS	87
4.2.EL MODELO DE LOS ENTORNOS GENÉRICOS DE BCG	89
4.3.CRÍTICA DEL MODELO	92
4.4.UN NUEVO MODELO DE ENTORNOS GENÉRICOS	94
5. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES DESDE UNA PERSPECTIVA MICROECONÓMICA	109
5.1.INTRODUCCIÓN	109
5.2.LA FORMACIÓN DE LOS PRECIOS EN MERCADOS COMPETITIVOS	110
5.3.LA CURVA DE OFERTA EN COMPETENCIA PERFECTA	115
5.4.EL PAPEL DE LA ELASTICIDAD DE LA OFERTA Y LA DEMANDA EN EL REPARTO DEL EXCEDENTE ENTRE PRODUCTORES Y CONSUMIDORES	117
5.5.FACTORES GENÉRICOS QUE INFLUYEN EN LA ELASTICIDAD DE OFERTA Y DEMANDA	118
5.6.LA FORMACIÓN DE PRECIOS CUANDO HAY PODER DE NEGOCIACIÓN	120
5.7.EL IMPACTO DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES Y SOBRE LOS PROVEEDORES	124
5.8.EL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES Y SOBRE LOS CLIENTES	125

6. CRÍTICA DE LOS MODELOS DE LAS CINCO FUERZAS Y LA CADENA DE VALOR DE M.E. PORTER	129
6.1. LAS CINCO FUERZAS	129
6.2. CRÍTICA DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS	136
6.3. LA CADENA DE VALOR	145
6.4. CRÍTICA DEL MODELO DE LA CADENA DE VALOR	149
6.5. UN NUEVO MODELO PARA LA CADENA DE VALOR	151
7. NUEVO MODELO INTEGRADO PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	157
7.1. UN ENFOQUE SISTÉMICO INTEGRADO PARA EL ANÁLISIS	157
7.2. EL PAPEL DEL GRUPO EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	161
7.3. LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE ANÁLISIS (UEA)	162
7.4. MARCO FORMAL DE ANÁLISIS DE CADA UEA	166
7.5. ANÁLISIS CONJUNTO DE LA CARTERA DE ACTIVIDADES: HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS CORPORATIVO	184
7.6. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN Y LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS	193
7.7. VALORACIÓN DE PROPUESTAS Y DEFINICIÓN DE LA FORMA DE COMPETIR	197
8. EJEMPLOS DE APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO	203
8.1. LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE EN EUROPA	203
8.2. LAS CADENAS DE TIENDAS DE MODA: ZARA	247
9. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	275
9.1. CONCLUSIONES	275
9.2. PRINCIPALES APORTACIONES DE LA TESIS	278
9.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	279
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	281

RESUMEN

Para el análisis estratégico se han propuesto tradicionalmente métodos de modelización. Los modelos son simplificaciones formales de una realidad que siempre es mucho más compleja. La simplificación de los modelos tradicionalmente usados en estrategia resulta excesiva y al contrastar las conclusiones a que llevan los modelos con la realidad se presentan muchas incongruencias. En esta tesis se critican los modelos más utilizados, a partir de la revisión de sus fundamentos microeconómicos, para así encontrar mejor las incoherencias que presentan y deducir los límites a su aplicabilidad. Concretamente se revisa el papel de las barreras de entrada y su relación con la posibilidad de lograr beneficios en un sector; se explicitan los límites a la aplicabilidad de la matriz crecimiento participación de The Boston Consulting Group; se critica la propuesta de las estrategias genéricas de M.E. Porter, y su presunta incompatibilidad y el modelo de los entornos genéricos de The Boston Consulting Group, proponiendo un modelo alternativo. También se critica el modelo de las cinco fuerzas y se proponen adaptaciones para su mejor uso; y se critica el modelo de la cadena de valor, para el que se propone un modelo alternativo, más aplicable en entornos en los que se emplee un marketing relacional o en servicios.

La empresa es un sistema complejo que no es fácil modelar con propuestas que traten de analizar cada aspecto de forma aislada, manteniendo el resto de las variables constantes. Cuando el número de variables es muy grande y la forma en la que interactúan muy compleja, los modelos parciales no son muy eficaces; los modelos clásicos para la planificación estratégica son así. Para Mario Bunge, cuyo planteamiento se asume en la tesis, la investigación científica de un sistema complejo -la empresa en este caso- requiere la construcción de un modelo que incluya la descripción de la composición del sistema (C), el entorno (E), la estructura (S) y el mecanismo (M) del sistema; aunque para él, la verdadera explicación científica del comportamiento del sistema la da el cuarto aspecto: el mecanismo; la descripción de los procesos, pues de ellos resulta el surgimiento, la estabilidad, el cambio y la eventual desintegración del sistema. Un modelo que persiga la determinación de la estrategia empresarial debe tratar de definir los atributos del sistema, los elementos del entorno con impacto sobre el sistema, los vínculos en la exoestructura y en la endoestructura del sistema, para, finalmente, investigar los procesos, que en la exoestructura son las estrategias y en la endoestructura la mejora en el desempeño de los atributos relacionados con la aportación de valor del sistema. En la tesis se desarrolla un modelo integrado original para el análisis estratégico basado en este enfoque científico sistémico.

ABSTRACT

Traditionally, modelling methods have been proposed in order to carry out strategic analysis. The models are formal simplifications of a reality that is a lot more complex. The simplification of the models traditionally used in strategy turns out to be excessive and many inconsistencies can be found when contrasting the conclusions obtained from the models with reality. In this thesis the most utilized models are criticized through a review of their microeconomic bases in order to better find the incoherencies shown and to deduce the limits of their enforceability. Concretely, the role of the entry barriers and their relation with the possibility to achieve profits in a sector are reviewed; the limits of enforceability of the participation growth matrix of The Boston Consulting Group are explained; the proposal of the generic strategies of M.E. Porter, its presumed incompatibility, and The Boston Consulting Group model of the generic environments are criticized, and an alternative model is proposed. Also M.E. Porter's five forces model is criticized and adaptations for its better use are proposed; and M.E. Porter's value chain model is criticized, proposing an alternative model, which is more suitable in environments where service or relational marketing is applied.

The enterprise is a complex system that is not easy to model with proposals that try to analyze each isolated aspect while leaving the remaining variables constant. When the number of variables is very large and their interactions are very complex, the partial models are not very efficient; the classical models for strategic planning, however, work in this way. For Mario Bunge, whose approach is assumed in this thesis, the scientific investigation of a complex system -the enterprise in this case- requires the construction of a model that includes the description of the composition of the system (C), the environment (E), the structure (S) and the mechanism (M) of the system; although for him, the true scientific explanation of the behaviour of the system leads to the fourth aspect: the mechanism; the process description, for from this comes the emergence, the stability, the change and the eventual disintegration of the system. A model that aims to determine a business strategy should try to define the attributes of the system, the elements of the environment that impact the system, and the links in the outer structure and inner structure of the system, in order to, finally, investigate the processes, that in the outer structure are the strategies and in the inner structure are the improvement in performance of the attributes related to the value contribution. This thesis develops an original integrated model for the strategic analysis based on this systemic scientific focus.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

1.1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

¿Qué es la estrategia para una empresa? Algunos prestigiosos investigadores la definen así:

“La determinación de las metas básicas a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la localización de recursos necesarios para desarrollar estas metas” (Chandler, 1962)

“La especificación del vínculo común de la empresa mediante la determinación de los componentes de la estrategia: ámbito producto-mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva, sinergia” (Ansoff, 1965)

“El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1971)

“Plan unificado, completo e integrado diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa son desarrollados” (Glueck, 1976)

“Fuerza mediadora organización-entorno: patrones consistentes de corrientes de decisiones organizativas para tratar con el entorno” (Mintzberg, 1978)

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” (Porter, 1982)

“Formulación e implantación de lo necesario para identificar oportunidades y amenazas en el entorno organizacional, evaluar las fuerzas y debilidades de la organización, diseñar estructuras, definir roles, contratar gente apropiada y desarrollar competencias adecuadas

para mantener a dicha gente motivada para hacer contribuciones”
(Argyris,1985)

Concebir una estrategia es definir la misión y los objetivos de la empresa para mejor satisfacer las necesidades de sus componentes y de su entorno cercano, y escoger la forma de emplear los recursos disponibles para alcanzarlos, tomando en cuenta las condiciones del entorno y de la propia empresa, sosteniendo el mejor equilibrio dinámico posible entre ambos. La estrategia consiste en imaginar el futuro que se desea para la empresa y en planear cómo construirlo, con la máxima responsabilidad y compromiso con la propia empresa y sus componentes, y también con el entorno; desde la certeza de que se logrará alcanzar lo que se ambiciona.

La formación en planificación estratégica está más orientada a proporcionar un marco que facilite la comprensión del entorno estratégico en el que se desenvuelve la actividad empresarial y a entender mejor las claves de posible actuación de las empresas en esos entornos; y no tanto a adiestrar en la utilización de las herramientas de análisis estratégico para el desarrollo de un Plan Estratégico real para un negocio concreto. Las herramientas de análisis se presentan en los manuales de texto de forma no integrada; son modelos inconexos que aproximan al estudioso a la realidad estratégica de la empresa o a las características del sector de actividad, pero, pocas veces, forman parte de un modelo integrado de análisis, y no suelen servir, en la práctica, para la generación de propuestas concretas de actuación. Así, cuando se han de abordar casos prácticos, aunque se conozcan los modelos, se suelen encontrar muchas dificultades para ordenar el análisis; se utilizan las herramientas, sí, pero no se suele saber encadenarlas ni integrarlas adecuadamente, y tampoco se suele saber cómo explotarlas para generar propuestas de actuación, de forma efectiva.

Esto no sólo ocurre en el ámbito académico; también en las empresas ocurre. La formalización de la planificación en la empresa suele contener una reflexión estratégica previa al desarrollo de los presupuestos anuales o plurianuales; aunque pocas veces, esa reflexión, está desarrollada con rigor metodológico suficiente; y, sobre todo, casi nunca incluye una definición clara de estrategias basadas en la utilización de las ventajas competitivas, sistemáticamente detectadas y evaluadas, dirigidas al aprovechamiento de las oportunidades o a la defensa de las amenazas identificadas en el entorno. Lo normal es que después de un somero diagnóstico - ¿estratégico?- los informes pasen directamente al desarrollo de los presupuestos, que suelen contemplar un incremento de los ingresos muy superior al incremento de los gastos, con lo que el aumento de los

beneficios resulta más que notable; pero sin haber concretado las estrategias genéricas y los planes de acción concretos en que esos presupuestos se sustentan. El resultado no puede ser otro que el incumplimiento sistemático de lo presupuestado, con desviaciones erráticas sobre lo planificado.

1.2. LOS MODELOS NORMALMENTE UTILIZADOS EN ESTRATEGIA NO ESTÁN BIEN SOPORTADOS

Resulta sorprendente que en los muchos de los textos más relevantes sobre estrategia no aparezca casi nunca una justificación teórica de los principios que se formulan, que deberían poder deducirse, siquiera justificarse o fundamentarse, en los principios de la microeconomía. Tampoco se puede decir que los economistas teóricos hayan hecho, desde su enfoque, un esfuerzo suficiente de aproximación a la estrategia: éstos parecen más interesados en que sus modelos sean internamente consistentes, que en que reflejen suficientemente la realidad. Sería preciso, para entender a fondo las claves estratégicas de los sectores de actividad y desarrollar planteamientos estratégicos coherentes para las empresas, que los modelos de análisis estratégico tuvieran explicitados sus fundamentos teóricos y justificadas sus tesis.

Los modelos empleados comúnmente en estrategia son, desde el punto de vista científico, poco robustos. Aunque se pueda pensar que no puede ser de otra manera cuando se trata de algo tan complejo como intentar descubrir el modo más eficaz de actuar para la empresa, dentro del sector de actividad en el que interactúa con otras empresas y en el que influyen también otros sectores de actividad próximos o relacionados, los modelos se podrían fundamentar mejor desde el punto de vista teórico.

Además, en su aplicación se suele ser poco riguroso. A veces, algunas herramientas concebidas para caracterizar genéricamente los entornos sectoriales son aplicadas directamente a la empresa, como modelos para analizarla de forma específica. Así no es insólito encontrar un análisis de las cinco fuerzas -las fuerzas que condicionan la competencia en un sector (Porter, 1979; 1980)- aplicado directamente a una empresa, calificando el poder negociador de clientes y proveedores, y el impacto de la existencia de sustitutos no genéricamente, en el sector, sino directamente en la empresa. También se da, a menudo, esta confusión con el modelo del ciclo de vida de la actividad sectorial, basado en la difusión de las innovaciones de un sector (Rogers, 1962), cuando se aplica, con falta de rigor, al ciclo de vida de una empresa o de un producto concreto y no de todo un sector de actividad.

Para emplear las herramientas hace falta flexibilidad y pragmatismo, pero también rigor; y ambos sólo se pueden conciliar si se tiene criterio, algo que sólo puede proceder del estudio profundo de las bases teóricas en que se sustentan, del análisis minucioso de los hechos y de la experiencia.

1.3. OBJETIVOS DE LA TESIS

El objetivo general de la Tesis es realizar una crítica a los modelos y herramientas en los que se fundamenta actualmente el análisis estratégico y, en función de las incongruencias y limitaciones detectadas, proponer adaptaciones, modificaciones o alternativas a los mismos. La tesis se divide en tres partes: en la primera parte se critican las principales herramientas utilizadas hasta hoy en el análisis estratégico; en la segunda parte se propone un modelo integrado para la reflexión estratégica que integra las diferentes herramientas, adaptadas después de la crítica a la que se somete en la primera parte; y en la tercera parte se muestran dos ejemplos de utilización del modelo propuesto.

La crítica de las herramientas y modelos se realiza desde la revisión de los fundamentos microeconómicos que les sirven de referencia.

Concretamente se revisan:

- Las barreras de entrada a los sectores de actividad como determinante estructural de la rentabilidad alcanzable en los mismos
- Los entornos genéricos en los que se desenvuelven las actividades empresariales de The Boston Consulting Group con propuesta de un modelo alternativo
- El poder de negociación de proveedores y clientes y su papel en la formación de los precios de los factores y de los productos
- El modelo de las cinco fuerzas de Porter, con una propuesta de adaptación para su mejor utilización
- El modelo de la cadena de valor de Porter, con una propuesta alternativa

En la revisión de los modelos se pone de relieve, contra lo generalmente admitido hasta ahora, lo siguiente:

- Que no hay una relación directa entre el tamaño de las barreras de entrada a un sector y la rentabilidad alcanzable en el mismo; si bien es cierto que no hay rentabilidad posible alguna sin barreras al acceso, su existencia es condición necesaria pero no suficiente; y, en

todo caso, la rentabilidad alcanzable no depende sólo del tamaño de las barreras sino de sus causas

- Que tampoco es cierto que el efecto de las barreras se puedan subsumir en la existencia de un precio disuasorio al ingreso. Se demostrará que esos precios disuasorios, en todo caso, serían señales falsas y no tendrían efecto disuasorio alguno
- Que el modelo crecimiento participación de The Boston Consulting Group, basado en la existencia de una curva de experiencia común en el sector, tiene importantes restricciones que limitan radicalmente su uso
- Que la diferenciación no es una estrategia basada en la explotación de una ventaja competitiva: la exclusividad percibida, si no una condición de los mercados que permite que sean segmentados y atendidos preferentemente con opciones dirigidas a cada segmento: especializadas; a esa característica la denominamos, introduciendo un neologismo, "segmentabilidad"; y en sí, no da lugar a barrera alguna.
- Que las estrategias genéricas de Porter, lejos de ser incompatibles, son, en muchos casos, no sólo compatibles sino complementarias: sinérgicas. En consecuencia, en el modelo de los entornos genéricos de The Boston Consulting Group, basado en que ambas estrategias no son compatibles, faltarían los entornos genéricos mixtos en los que ambas estrategias genéricas deben coexistir.
- Que no hay una relación entre barreras de salida de un sector y riesgo en el mismo; el papel de las barreras de salida está relacionado con la consolidación de las barreras de entrada, y el riesgo con la incertidumbre, no con las barreras de salida
- Que el crecimiento en la demanda sectorial lejos de disminuir la intensidad de la competencia, al menos en los entornos de volumen, la incrementa; sólo al atemperarse el crecimiento se dulcifica ésta
- Que la influencia del poder negociador de proveedores y clientes sobre la rentabilidad alcanzable en un sector no es unidireccional sino bidireccional; es decir, la rentabilidad alcanzable en un sector no sólo depende del poder de negociación de los proveedores y clientes sobre el sector, también depende del poder negociador del sector sobre los sectores proveedores y, de forma especial, del poder negociador del sector sobre los clientes
- Que las actividades empresariales no se pueden describir siempre como procesos secuenciales: como una cadena de valor. Además, la cadena de valor, tal y como la concibe Porter, es una cadena de coste más que de valor. Se propone un modelo alternativo, no

secuencial, para el sistema de creación del valor de las empresas de un sector

En la segunda parte se expone el modelo integrado: un modelo que ha surgido del estudio y la crítica de las herramientas normalmente usadas para la planificación estratégica, del intento permanente de su aplicación directa en la gestión de empresas, de la práctica de la consultoría estratégica para terceros durante años, simultaneada con la enseñanza de la disciplina de dirección estratégica en múltiples instituciones, y, en resumen, de la necesidad profundamente sentida de un enfoque global único para poder reflexionar sobre la estrategia a seguir en la empresa. En el modelo integrado se analizan de forma relacionada todas las variables, para entender las reglas del juego en cada sector y poder definir luego la forma óptima de competir de cada unidad de negocio de la empresa, valorando las diferentes opciones que se habrán generado previamente, escogiendo las más adecuadas para alcanzar los objetivos fijados.

En la tercera parte se aplica el modelo propuesto para el análisis de un sector -el de las líneas aéreas de coste bajo en Europa-; y de una empresa en un sector -ZARA en el sector de las cadenas de tiendas de moda-.

1.4. METODOLOGÍA

Las teorías son modelos con los que se intenta describir y estructurar la realidad para entenderla y poder predecir su evolución. El método científico trata de convertir la información en conocimiento. Para convertir información en conocimiento se necesita analizar la información y formalizarla, para modelarla; y en eso están involucrados tanto el criterio -al que, de llegar, se llega a través de la experiencia- como la imaginación y la creatividad. Las teorías no surgen sólo a través de la observación de la realidad, surgen también a través de métodos inductivos: las conjeturas basadas en la creatividad y la imaginación del observador juegan un papel central en la génesis de la ciencia. Pero es preciso que esas conjeturas sean intrínsecamente consistentes, que sean compatibles con el conocimiento científico previo y que después sean contrastadas con la evidencia empírica.

En microeconomía se utiliza el método deductivo lógico antes que el inductivo. Se formula un principio del que se deducen consecuencias lógicas que explican los fenómenos que se dan en la realidad. Aunque el origen último de los principios que se formulan sea la observación de la realidad -por lo que éstos tienen, al fin, un origen inductivo-, el desarrollo de la disciplina es fundamentalmente deductivo-lógico. Para formular

principios y extraer conclusiones, ante la complejidad de los factores implicados en los fenómenos económicos y ante sus múltiples y complejas relaciones, casi siempre se acude a la simplificación de suponer que se mantienen constantes todas las variables y se hace evolucionar sólo una. Pero eso no ocurre nunca en la realidad. Y lo que es más trascendente para la fiabilidad científica de lo que se formula: no es posible validar las teorías y las hipótesis sobre esos aspectos parciales de la realidad; la experimentación necesaria para contrastar las teorías es una utopía irrealizable en la práctica totalidad de los casos; no se pueden fijar todas las variables y que evoluciones sólo una. Además, las teorías están basadas en suposiciones elementales encadenadas; son algo más que las suposiciones elementales aisladas; las suposiciones están encadenadas en paradigmas, y los paradigmas encadenados en la teoría (Kuhn, 1962). Por tanto, no sólo habría que contrastar cada suposición elemental a título individual, habría que contrastar también la teoría en su conjunto y eso resulta imposible.

Para el análisis estratégico se han propuesto tradicionalmente métodos de modelización. Los modelos y herramientas de planificación estratégica están basados en los modelos teóricos microeconómicos; pero se proponen sin apenas justificar la forma en la que éstos se deducen de aquellos. Si el enfoque microeconómico es criticable en muchos casos por poco científico, el enfoque de los modelos en estrategia lo es aún más.

En muchas disciplinas la complejidad de los hechos a estudiar es enorme; esto es especialmente patente en las ciencias sociales; y así es en economía aplicada, donde un gran número de componentes de los sistemas interactúan entre sí y donde aparecen en el entorno un gran número de elementos también interconectados que interactúan a su vez con los componentes del sistema, en un proceso de realimentación multidireccional permanente. Cuando el número de variables es muy grande y la forma en la que interactúan muy compleja, los modelos parciales basados en hacer evolucionar sólo una de las variables y mantener constantes el resto -“*ceteris paribus*”- no son eficaces; y, como ya se señaló antes, los modelos derivados del análisis lógico-deductivo cuantitativo son así.

Para Mario Bunge la investigación de un sistema complejo -y la empresa, sin duda, lo es- requiere la construcción de un modelo que incluya la descripción de la composición del sistema (C), el entorno (E), la estructura (S) y el mecanismo (M) del sistema. El conocimiento de un sistema involucra la descripción de esos cuatro aspectos: composición, entorno,

vínculos y procesos. Aunque para Bunge la verdadera explicación científica del comportamiento del sistema la da el cuarto aspecto: la descripción de los procesos, pues de ellos resulta el surgimiento, la estabilidad, el cambio y la eventual desintegración del sistema; Bunge, con su planteamiento basado en el realismo metodológico, no se da por satisfecho con la descripción del sistema, sus componentes y sus atributos, va más allá y propone que para la interpretación científica del sistema es preciso describir los mecanismos: los procesos específicos que esos vínculos provocan en la estructura del sistema, en sus atributos, en sus componentes y en el entorno. A este modelo de explicación científica, Bunge lo denomina explicación “mecanística” (Bunge, 1982; 1997; 1999; 2000; 2002). En esta tesis se propone para el análisis estratégico, en línea con lo propuesto por Bunge, un enfoque analítico sistémico integrado dirigido a modelar el objeto de análisis.

Los sistemas se caracterizan por poseer propiedades globales (emergentes o sistémicas) que sus partes -sus componentes- no poseen. A esas propiedades se las denominará atributos del sistema. En el modelo se determinarán los atributos de las empresas, que están relacionados con el fin último de éstas: la creación de valor, los elementos del entorno, los vínculos entre las partes y entre éstas y los elementos del entorno, y su evolución previsible.

La metodología de Bunge resulta particularmente adecuada para encontrar la explicación científica del funcionamiento de la empresa; para comprender los vínculos que la ligan con su entorno y con las empresas en competencia con ella; para entender las claves de los procesos de generación de valor, esencia de la actividad empresarial; y para entender los mecanismos de interacción de la misma con su entorno: en definitiva, para comprender las estrategias posibles aplicables para satisfacer a sus componentes y a los elementos del entorno cercano, para cumplir con su misión.

La aplicación de la metodología a la empresa y sus procesos se puede ver esquemáticamente en la Tabla 1 y la Figura 1.

GESTIÓN DEL CAMBIO	ENTORNO		SISTEMA
	MACROENTORNO	MICROENTORNO	COMPONENTES: Empleados, Directivos, Accionistas
ELEMENTOS EN EL ENTORNO Y ATRIBUTOS EN EL SISTEMA	ELEMENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios políticos, sociales, económicos, tecnológicos, etc. que afectan de forma relevante a los elementos del micro entorno sectorial 	ELEMENTOS: Sector: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entorno genérico Sustitutos Clientes Proveedores Complementarios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclo de vida de las actividades del sector, clientes, proveedores y complementarios 	ATRIBUTOS RELACIONADOS CON LA APORTACIÓN DE VALOR DEL SISTEMA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para definir la las necesidades de los clientes y su satisfacción ▪ Capacidades para desarrollar las operaciones ▪ Capacidad para gestionar los suministros ▪ Cultura de la organización ▪ Estructura organizativa ▪ Sistemas de gestión del conocimiento ▪ Competencias
	FACTORES DEL MACROENTORNO CON IMPACTO RELEVANTE	FACTORES DEL MICROENTORNO CON IMPACTO RELEVANTE	FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA APORTACIÓN DEL VALOR
VÍNCULOS	AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EN EL ENTORNO PARA EL SISTEMA		VENTAJAS COMPETITIVAS Y DEBILIDADES SIGNIFICATIVAS DEL SISTEMA
PROCESOS EN LA EXOESTRUCTURA	ESTRATEGIA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de opciones de actuación estratégica ▪ Definición de la misión de la empresa ▪ Fijación de objetivos ▪ Evaluación y selección de estrategias 		
PROCESOS EN LA ENDOESTRUCTURA	LA PUESTA EN ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de posibles medidas para la mejora del desempeño en los Factores Clave de Éxito ▪ Evaluación y selección de mejoras en el desempeño de los FCE ▪ A largo plazo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación de la CULTURA ▪ Adaptación de los ESTILOS DE DIRECCIÓN ▪ Adaptación de los SISTEMAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ▪ Desarrollo de COMPETENCIAS 		

Tabla 1. La gestión del cambio en la empresa y en el entorno (elaboración propia)

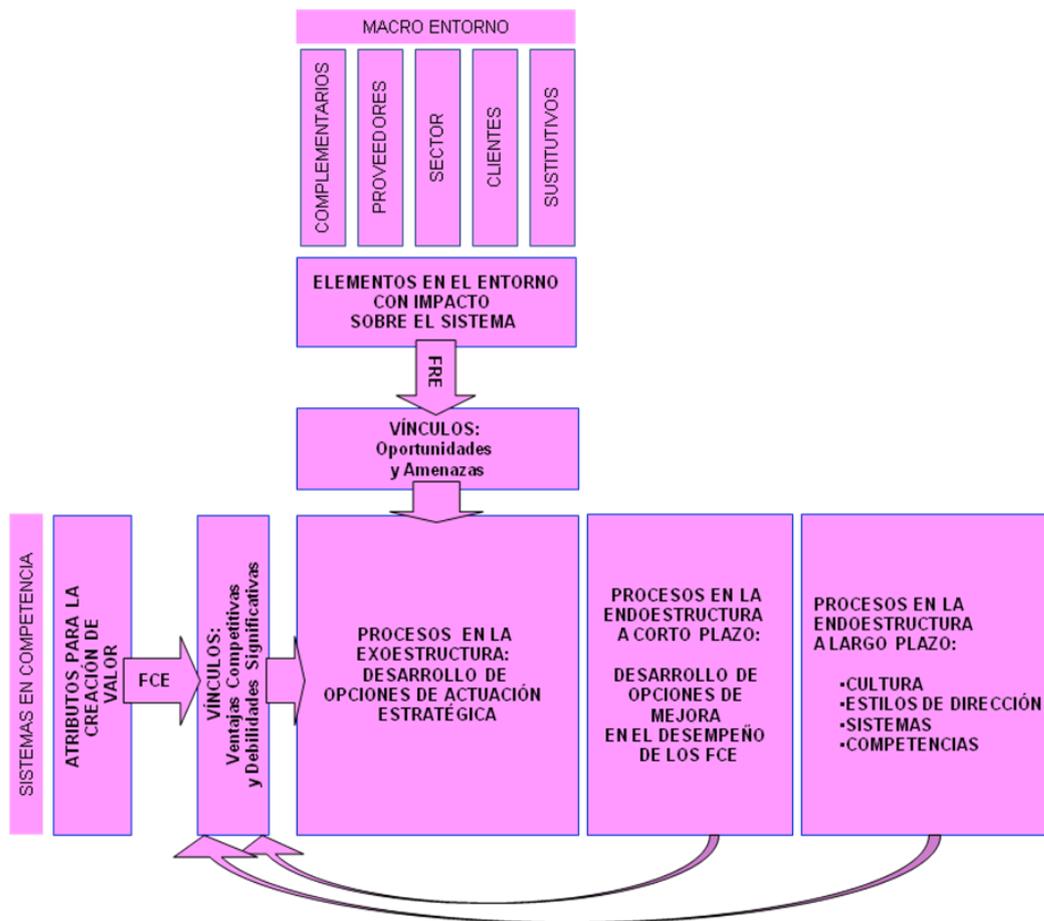


Figura 1. Elementos, atributos, vínculos y procesos en un sistema empresarial (elaboración propia)

CAPÍTULO 2. EL ESTADO DEL ARTE

2.1. LOS ORÍGENES

Aunque hasta después de la segunda gran guerra mundial no se empieza a concretar el cuerpo teórico de lo que hoy se conoce como estrategia empresarial; es en últimas décadas del siglo XIX y primeras del siglo XX, con el avance de las ciencias económicas, de una parte, y con el gran éxito de las grandes empresas norteamericanas y la aplicación en ellas de nuevos modelos de gestión, de otra, cuando se establecen las bases para que fuera posible su desarrollo como disciplina independiente.

Del lado de los economistas la mayor influencia se debe a Alfred Marshall, fundador de la moderna economía basada en el cálculo diferencial, que sistematizó las teorías económicas clásicas (Marshall, 1890). Para él la demanda es función del precio y tan importantes como las condiciones de la demanda son las condiciones en que los productores están dispuestos a vender sus bienes o servicios; el precio se determina por la intersección de la oferta y la demanda: “discutir acerca de si el valor está determinado por la utilidad o por el coste de producción sería lo mismo que discutir acerca de si es una parte u otra de las tijeras la que corta el papel”. Marshall introdujo el concepto de elasticidad y desarrolló las nociones de excedente del consumidor y excedente del productor. Para él los rendimientos de escala constantemente crecientes asociados a la aplicación de nuevas técnicas y modelos de gestión podían llegar a originar deficiencias en el funcionamiento de la economía competitiva, pues las economías de escala harían posible que un pequeño número de grandes productores, que podrían funcionar a costes medios más bajos que los de las pequeñas empresas, podrían, finalmente, dificultar la competencia, al reducirse el número de concurrentes. Aunque Marshall creía, de otra parte, que las ventas de cada empresa estaban bastante ligadas a su mercado particular y que aunque la producción se pudiera aumentar muy rápidamente, probablemente no ocurriría lo mismo con las ventas; además, pensaba que la expansión de la empresa más allá de sus límites naturales la expondría más directamente a la competencia de sus rivales; por todo ello opinaba que era poco probable que las economías de escala representaran un serio desafío para el mantenimiento de las ventajas que supone la competencia. Estos dos temas están en la esencia de lo que se trata en esta tesis.

A Marshall le interesó mucho el mundo de la empresa, hasta el extremo de postular que la organización debería integrarse, como cuarto factor de la producción, junto a la tierra, el capital y el trabajo.

El desarrollo de las ideas acerca de la administración científica del trabajo (Taylor, 1911); la divulgación de las nuevas prácticas de gestión (Sloan, 1963); los avances en las estructuras organizativas y en las herramientas de gestión, junto con las experiencias de las grandes compañías norteamericanas como General Motors, General Electric, IBM, Sears Roebuck, etc. (Chandler, 1962; 1977; 1980; 1990) y la orientación progresiva de la producción hacia el cliente (Drucker, 1946; 1955; 1964; 1966; 1973; 1980; 1982; 1985; 1986; 1992; 1994; 1995; 1999) contribuyeron también a la aparición del interés por la estrategia.

Resultan de gran interés para conocer las aportaciones de los primeros maestros y lo esencial de las aportaciones históricas a la ciencia del *management* la serie de trece artículos de Adolfo Castilla publicados en el boletín de AESPLAN de 2000 a 2003, continuada en la revista STRATEGIA, y en el blog de CEPADE con varios artículos más (Castilla, 2000 a; 2001 a; 2002 a; 2003 a; 2004 a; 2005 a; 2006 a; 2007 a; 2008; 2009 a).

2.2. EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Desde 1960 a 1973 es cuando la estrategia comienza a desarrollarse como tal disciplina; ésta es la época de oro de la llamada planificación estratégica. Alfred Chandler, notable historiador económico, analiza sistemáticamente en su obra la evolución de las empresas norteamericanas entre 1850 y 1920 e introduce las nociones de “estrategia”, “estructura organizativa” y “capacidades de la organización”. Chandler fue el primero que puso de manifiesto la relación entre estrategia y estructura: “la estructura organizativa se deduce siempre de la estrategia”. Igor Ansoff desarrolla en detalle, un complejo modelo para deducir la estrategia empresarial. El modelo parte de la idea de que el objetivo de las empresas es maximizar la rentabilidad a largo plazo de las inversiones y pone el énfasis en identificar las sinergias entre las diferentes partes de una corporación y en determinar su perfil competitivo para escoger la forma de ampliar sus operaciones. El método propuesto por Ansoff resulta tan prolijo y minucioso que, muchas veces, se pierde la perspectiva estratégica al seguirlo; su matriz para el estudio de las opciones de crecimiento es de una gran simplicidad y de un gran interés, y es comúnmente utilizada (Ansoff, 1957; 1969; 1984; 1989; Ansoff et al., 1976).

Sentadas las bases, la planificación estratégica se expande en los setenta bajo el impulso de las grandes corporaciones; pero no sólo de ellas, también tuvieron un destacado papel las grandes escuelas de negocios y algunas empresas de consultoría, (McKinsey & Co.; The Boston Consulting Group).

Entre las escuelas de negocios destaca Harvard Business School, que propugnó la línea denominada posteriormente, “escuela de diseño” (Mintzberg, 1988), apoyada, fundamentalmente, en la herramienta de diagnóstico DAFO (Christensen y Andrews, 1965; Andrews, 1971; 1980). En esta escuela de pensamiento, se propugna que la reflexión estratégica debe realizarse secuencialmente en cuatro etapas que se definen, cada una de ellas, con una pregunta a contestar: ¿dónde estamos?, ¿qué podemos hacer?, ¿qué queremos hacer?, ¿qué haremos? La primera fase: ¿dónde estamos?, es el diagnóstico basado en el DAFO. La clave de este tipo de análisis está en separar el análisis externo -el del entorno-, del análisis interno -el de la compañía- y en explotar el resultado del análisis para la generación de propuestas de actuación estratégica. Sin embargo, el modelo DAFO resulta tan abierto que pocas veces resulta riguroso y verdaderamente eficaz. No hay pautas que ayuden a identificar de forma sistemática las oportunidades y amenazas ni las fortalezas y debilidades. Es una herramienta básica a utilizar, aunque muchos profesores y consultores consideran que está pasada de moda, pero siempre que esté integrada en un análisis global. El modelo integrado para la planificación estratégica que se presenta en esta tesis, trata de salvar estos inconvenientes.

En esos años, en los sesenta, la estrategia era un arcano que sólo dominaban los planificadores estratégicos. Éstos, desde sus cuarteles generales corporativos, dictaban las estrategias, basándose en herramientas de planificación corporativa, como la matriz atractivo-posición competitiva (Aguilar y Hamermesh, 1981) y la matriz crecimiento-participación (Henderson, 1970a; 1972a; 1973; 1974a; 1976a; 1980). En éste último caso, empleando como criterio económico el flujo de efectivo y no los beneficios, los planificadores tomaban sus decisiones así: centrémonos sólo en los negocios en los que se pueda alcanzar el liderazgo y desinvertamos en el resto; empleemos los excedentes en los flujos de efectivo que generan algunas de las actividades para financiar el desarrollo de otras nuevas; y utilicemos la capacidad de endeudamiento agresivamente para financiar el crecimiento a toda costa.

2.3. LA CRISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Durante los años sesenta y setenta, la explotación, realmente excesiva y, frecuentemente, poco rigurosa, de ideas como la curva de experiencia y su consecuencia: la matriz crecimiento participación, fueron fundamentales en la práctica de la consultoría estratégica. En esa época, muchas empresas, entre ellas el gigante General Electric, llegaron a crear poderosísimas estructuras de planificación estratégica que empleaban complicados

procesos burocráticos para fijarla; así, en muchos casos, los planificadores acumulaban tanto poder en la organización que resultaban un poder paralelo al jerárquico tan fuerte como él. La gran complejidad de los procesos de revisión anual del plan estratégico, la burocratización y la rutina subsiguientes, daban lugar a frecuentes conflictos entre los planificadores y los gestores de línea. En 1983, Jack Welch, recién nombrado CEO de General Electric, suprimió a su llegada, de un plumazo, el departamento de planificación estratégica de la empresa, en el que trabajaban más de doscientos profesionales. Este hecho tuvo una influencia decisiva en la crisis de la planificación estratégica (Welch, J y Byrne, 2001; Welch, J y Welch, S, 2005).

A partir de la crisis del petróleo de los primeros años setenta y el consiguiente derrumbamiento de las bolsas, la planificación estratégica, después de haber dominado el panorama de la gestión empresarial, de forma absoluta, en los quince años anteriores, sufrió un importante descrédito; los ataques abundaron: Mintzberg encabezó una corriente de pensamiento en la que se propugnaba que la intuición, y no la planificación, era la clave del éxito -“los empresarios de éxito son hombres intuitivos y no analíticos, que usan más el hemisferio cerebral derecho que el izquierdo para gestionar sus negocios” (Mintzberg, 1973)-.

La falta de rigor conceptual de las herramientas de análisis estratégico desarrolladas en los años sesenta y su aplicación dogmática, sin tomar en consideración las severas restricciones que condicionan, en cada caso, su aplicabilidad práctica, están en el origen de las crisis de la planificación estratégica. No es ésta la única causa, pero sí la principal. También se analiza este aspecto en esta tesis.

2.4. EL RESURGIR DE LA ESTRATEGIA

Con este mismo título de este epígrafe fue tratado el tema en un número especial de la Revista Dirección y Progreso de APD, N° 193 publicado en Enero de 2004 que resulta de interés (Castilla, 2004; Hidalgo, 2004; Mata 2004).

Con la irrupción de Michael E. Porter comienza el resurgir de la estrategia. Con su artículo *“How competitive forces shape strategy”* (Porter, 1979), sus dos primeros libros *“Competitive Strategy”* y *“Competitive Advantage”* (Porter, 1980; 1985) y sus muchos artículos fundamentales sobre estrategia (Porter, 1987; 1991; 1996; 2001) se ha convertido en el gran referente mundial de la estrategia. Porter es genial como sintetizador y compilador; brillante y pragmático, retoma la línea analítica con modelos basados en la

micro-economía, aunque centrados, esta vez, en la estrategia de cada unidad de negocio, más que en la gestión de la cartera de actividades. Porter definió que sólo había dos formas genéricas de competir, que son para él difícilmente compatibles: por costes bajos o por diferenciación, debiendo las empresas buscar como ventajas competitivas bien el liderazgo en coste o bien el liderazgo en exclusividad percibida por el cliente. Suyas son las herramientas de análisis universalmente utilizadas: las cinco fuerzas que configuran la competencia en un sector de actividad y la cadena de valor como instrumento para el análisis interno. Tanto las estrategias genéricas, como las cinco fuerzas y la cadena de valor son ampliamente discutidas en esta tesis. Desde 1990 Porter se ha centrado más en el análisis de la competencia mundial y la ventaja competitiva de los países o las regiones, desarrollando tesis de enorme interés acerca de la creación y desarrollo de los denominados cúmulos de industrias o “clusters” (Porter, 1996; 1998). Más recientemente, a partir del 2000, ha coordinado un informe sobre competitividad global y una clasificación de la competitividad de países (Porter et al., 2000).

También en los años ochenta, Kenichi Ohmae desveló algunos de los secretos del éxito de los métodos japoneses de gestión, más basados en la actitud estratégica de los gestores que en la planificación estratégica formal de la empresa desarrollada al estilo estadounidense (Ohmae, 1982). Más partidario de la intuición y la creatividad que del pesado análisis burocrático, propugna centrarse en el cliente y colocar sus necesidades en el centro de la actividad de la empresa. Esta idea está en la base de la inspiración de la nueva propuesta original de sistema de valor que se presenta en esta tesis. Otra de sus aportaciones de interés es la idea de los factores clave de éxito. También se incorporan esas ideas. Ohmae ha seguido publicando libros, también como Porter, más orientados a analizar los aspectos relacionados con la competencia mundial y la globalización (Ohmae, 1990; 1995).

En estos años también irrumpe en el panorama de la estrategia Tom Peters, centrando su análisis en las por él llamadas empresas excelentes (Peters y Waterman, 1983; Peters y Austin, 1985). Poco tiempo después, a la vista del fracaso sobrevenido de las consideradas por él empresas excelentes, se encargó de descalificar sus anteriores conclusiones en un nuevo libro (Peters, 1987) en el que cambia de opinión de forma drástica; tan es así que comienza, sin el menor recato, diciendo: “las empresas excelentes no existen”. Peters ha seguido publicando en estos años otros libros relacionados con el tema (Peters, 1992; 1993; 1994; 1997; 1999; 2003; 2005^a; Peters y Barletta, 2005).

En el proceso de análisis integrado que se presenta en la tesis se utiliza la idea de la definición de la misión de la empresa como previa a la determinación de los objetivos, en línea con el pensamiento de Andrew Campbell, quien mantiene que lo importante no es tanto tener explicitada la misión de la empresa cuanto tener un conjunto coherente de valores, unos objetivos vivos y una estrategia acorde con los objetivos y los valores (Campbell, 1990; 1992; 1993; 1995; Campbell y Yeung, 1991a). El denominado trío de Ashridge Strategic Management Centre -Andrew Campbell, Michael Goold y Marcus Alexander- también ha hecho importantes aportaciones acerca del papel de las oficinas centrales en las corporaciones con negocios diversificados y acerca del estilo de control corporativo que deben practicar (Campbell y Goold, 1994; 1999; Campbell, et al., 1993; 1994; 1995a; Goold y Campbell, 1986; 1987a; 1988; Goold et al., 1993; 1994a; 1995; 1997).

John Kay, profesor de estrategia en Oxford, propugna que la estrategia debe basarse en los recursos y no en los deseos. Para él, las empresas deben tener una idea clara de cuáles son sus capacidades distintivas pues a menudo las estrategias de éxito son adaptativas o defensivas; aunque, de otra parte, identifica la innovación, la arquitectura de las relaciones de la empresa y la reputación como capacidades distintivas de las empresas de éxito. Distingue también entre las capacidades distintivas de las empresas -internas- y los activos estratégicos, como la cuota de mercado -externos- (Kay, 1993). Parte de estas ideas se incorporan también en el modelo integrado de reflexión estratégica que se propugna en esta tesis.

En sus libros, Henry Mintzberg ataca una y otra vez, por su base, a la planificación estratégica. Mantiene que los directivos no planifican sino que dirigen de forma intuitiva e identifica tres falacias de la planificación estratégica: la falacia de la predicción, la falacia de la independencia y la falacia de la formalización (Mintzberg, 1973; 1994). La falacia de la predicción es: el entorno no puede predecirse con exactitud; puesto que el futuro del entorno depende del comportamiento de los competidores, éste es intrínsecamente impredecible. La falacia de la independencia es: la formulación de la estrategia no puede separarse del proceso de dirección; un departamento de planificación no puede captar toda la información necesaria para la formulación estratégica; sólo los directores manejan algunos de los datos críticos, que sólo ellos captan mientras dirigen. La formulación de la estrategia no es un proceso formal periódico cuyo resultado sea un documento estratégico. La estrategia debe combinar la definición formal de la estrategia y los elementos que surgen en la práctica de la dirección y, por ello, ésta, está continuamente evolucionando. Por

último, la falacia de la formalización es: aunque los procedimientos formales para la formulación estratégica tienen la ventaja de la sistematización, son insuficientes para hacer frente a los cambios permanentes en el entorno; para ello, las organizaciones precisan de los sistemas informales y deben promover el aprendizaje juntando el pensamiento y la acción. Mintzberg es, probablemente, el autor que mejor conoce la evolución del pensamiento estratégico -él identificó las diez escuelas de pensamiento estratégico- (Mintzberg et al., 1988) (Tabla 2).

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN H. MINTZBERG			
ENFOQUE	ESCUELA	DESCRIPCIÓN	MODELOS Y HERRAMIENTAS
PRESCRIPTIVO: Cómo formular las estrategias	ESCUELA DEL DISEÑO	Estrategia como un proceso conceptual	Herramientas para el análisis del sector: PEST, 5 fuerzas, Cadena de valor y DAFO
	ESCUELA DE LA PLANIFICACIÓN	Estrategia como un proceso de planificación formal	Sistemas de planificación del desarrollo y los sistemas formalizados de planificación
	ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO	Determinar el posicionamiento estratégico de la empresa en cada contexto	Herramientas para el análisis corporativo de la cartera de negocios, el proyecto PIMS, o la investigación contingente de Porter
DESCRIPTIVO: Cómo debe ser la toma de decisiones	ESCUELA EMPRESARIAL	Estrategia como una respuesta basada en las características del líder	
	ESCUELA COGNITIVA	Estrategia como la visión del líder: lo que interesa es conocer los procesos mentales que le llevan concebir la estrategia	
	ESCUELA DEL APRENDIZAJE	Proceso participado en la organización, no algo individual ligado sólo al líder	
	ESCUELA POLÍTICA	Proceso de poder entre grupos en conflicto dentro de la organización y entre las organizaciones y sus entornos	
	ESCUELA CULTURAL	Proceso vinculado a la cultura organizativa. La estrategia es un proceso participativo de reflexión	
	ESCUELA DEL ENTORNO	La estrategia depende casi exclusivamente del entorno	
INTEGRADOR	ESCUELA CONFIGURATIVA	Considera estrategia y estructura en una única perspectiva	

Tabla 2. Escuelas de pensamiento estratégico (tomado de *Strategy Safari*, (Mintzberg et al., 1988))

En 1994, Hamel y Prahalad se muestran críticos con la forma mecanicista en la que se venía aplicando hasta entonces el análisis estratégico. La estrategia, para ellos, no es un ejercicio de planificación burocrática anual, es algo mucho más importante y complejo que no se puede descomponer el análisis en cinco “fuerzas” o en siete “eses”. Para estos autores es fundamental identificar el propósito estratégico de la empresa y sus competencias básicas; ambos reivindican la emoción, la pasión y la imaginación, frente a la razón y el análisis (Hamel y Prahalad, 1994). En un artículo posterior Hamel llega a postular la estrategia como revolución, distinguiendo entre las empresa que crean normas -como IBM, Coca-Cola, Xerox-, las que las siguen -Avis, Fujitsu- y las que las violan o las rompen -como Ikea, Southwest Airlines-, propugnando la ruptura de las normas como pauta (Hamel, 1996). La realidad es que los sectores tienen reglas y los que las entienden son los que triunfan; para triunfar no hay que romper reglas sino interpretarlas adecuadamente (Mata, 2008).

2.5. CRÍTICAS SIGNIFICATIVAS A LAS APORTACIONES DE M.E. PORTER

Como se decía más arriba, las ideas de M.E. Porter, cuyos modelos de las estrategias genéricas, las cinco fuerzas que configuran la competencia en los sectores y la cadena de valor, son generalmente utilizados en la reflexión estratégica -y es en donde se va a centrar una parte importante de la crítica- han sido revisadas por diversos autores.

Bowman y Faulkner desarrollaron “*The Customer Matrix*” o el Reloj estratégico. Su tesis: las estrategias genéricas de Porter tienen poca utilidad sin la perspectiva del consumidor que enfoca su interés en el valor percibido del producto y en el precio a pagar (Bowman y Faulkner, 1994).

Ghemawat, hace una crítica al modelo de las cinco fuerzas de Porter y añade una sexta fuerza: los productos complementarios (Ghemawat, 2000).

Campbell-Hunt, se pregunta si una empresa puede seguir con éxito varias estrategias genéricas competitivas, tal y como se deduce del Reloj Estratégico de Bowman y Faulkner, o, por el contrario, quedará atrapada a la mitad, como sugiere Porter; y concluye que, de acuerdo con Porter: el posicionamiento a la mitad lleva, en general, a resultados negativos. (Campbell-Hunt 2002).

Recklies señala algunos de los fundamentos teóricos en los que están basadas las ideas de Porter, preguntándose si las ideas de Porter son todavía aplicables (Recklies, 2001).

Safón y Escrivá realizan una interesante crítica a Porter centrada en cuatro motivos: la ambigua y conflictiva definición de los términos liderazgo en costes, atrapado a la mitad, diferenciación y enfoque; el elevado riesgo que supone utilizar únicamente una de las tres estrategias genéricas, cuando sería más adecuado compartirlas a fin de minimizar éste; la presunción de que estar atrapado a la mitad es siempre negativo, cuando el mercado está considerando esta opción como una de las posibilidades a la hora de elegir una estrategia competitiva; y por ser un modelo estático y determinista, y por ello no considerar suficientemente la influencia del entorno en la elección estratégica (Safón y Escrivá, 2002).

Reinisch señala que el análisis de Porter, aún reconociendo el avance que supuso, presenta una debilidad en lo que se refiere a la identificación de los factores que están fuera de la empresa, como la estructura de la oferta, y la limitación de las cinco fuerzas, que no toman en cuenta el papel de las administraciones públicas como una sexta fuerza (Reinisch, 2003).

Karagiannopoulos, Georgopoulos y Nokolopoulos, critican, enriqueciéndolo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter para que sea aplicable a la nueva economía generada después de la irrupción de internet y la desestructuración de las cadenas de valor basadas en el conocimiento que ha supuesto (Karagiannopoulos et al., 2005).

Acur y Englyst ponen de manifiesto la dificultad de la aplicación de las herramientas clásicas al mundo de hoy dominado por la globalización y por un cambio cada vez más acelerado, más impactante y menos previsible, ilustrando sus ideas con dos casos de empresas, no identificables, ocultas bajo los nombres ficticios de *Scotfirm* y *Danfirm*, y analizando sus diferentes procesos de formulación de la estrategia (Acur y Englist, 2006).

Parnell, realiza un minucioso y documentado análisis del desarrollo histórico de la teoría de la estrategia y mantiene la aplicabilidad de las estrategias genéricas en el mundo de hoy adaptándolas y considerándolas una parte de la estrategia general de propuesta de valor de una compañía (Parnell, 2006).

Baack y Boggs critican la aplicabilidad en el mundo de hoy de las ideas de Porter; dudan de la capacidad de transferir el liderazgo en coste de las grandes empresas a los mercados emergentes, poniendo en contraposición la teoría de la contingencia, que mantiene que la estrategia debe adaptarse a las circunstancias de cada mercado y la fase del ciclo de vida de las actividades en cada mercado, con las ideas de Porter de que sólo se puede

escoger claramente una entre las estrategias genéricas, so pena de quedarse atrapado a la mitad si no se hace así (Baak y Boggs, 2008).

Alonso, desarrolla una adaptación de la cadena de valor aplicable a los servicios, cuya intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad condicionan en la práctica la aplicabilidad de la propuesta por Porter (Alonso, 2008).

Ormaindhi y Stringa, exponen los modelos de Porter frente a otros modelos recomendando seguir las ideas Porter (Ormahindi y Stringa, 2008).

Furrer, Sudharshan, Thomas y Alexandre, presentan un análisis de la aplicabilidad de las ideas de Porter a la nueva industria de productos, basados en las nuevas tecnologías (Furrer et al., 2008).

CAPÍTULO 3. LAS BARRERAS DE ENTRADA DESDE UNA PERSPECTIVA MICROECONÓMICA

3.1. EL CONCEPTO DE BARRERA DE ENTRADA

M. E. Porter define las barreras de entrada a un sector como todo aquello que impide o dificulta el acceso de los competidores potenciales al mismo y cita como posibles causas de las barreras: las economías de escala, los costes conjuntos aplicables a más de una actividad, la diferenciación de los productos, las necesidades de capital para instalarse, los costos que habrían de asumir los clientes por cambiar de proveedor, el acceso restringido a los canales de distribución, las desventajas en coste independientes de las economías de escala -ubicación favorable, acceso preferencial a primeras materias, tecnología de productos patentada, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia-, y las políticas de la administración. Para Porter, la posibilidad de obtener beneficios en un sector está relacionada, directa y linealmente, con las barreras de acceso al mismo. También para él, la “condición de entrada” a un sector industrial puede resumirse en un concepto: el “precio disuasorio” al ingreso: si los instalados mantuviesen los precios por debajo de ese hipotético precio disuasorio se podría eliminar la posibilidad de nuevos entrantes (Porter, 1982).

Bastantes años antes de que lo hiciera Porter, Bain había definido las barreras de acceso como aquellas condiciones que permiten que los instalados en el sector puedan elevar los precios por encima de sus costes - es decir que puedan tener beneficios- sin por ello poner el ingreso al alcance de nuevos entrantes o competidores potenciales. Bain define el concepto por sus consecuencias; está pues claro que entre barreras de entrada, en el sentido de Bain, y posibilidad de tener beneficios hay una correlación total. Para Bain el tamaño de las barreras está relacionado con el “precio máximo” -aquel que podrían los instalados practicar sin poner por ello la entrada al alcance de sus competidores potenciales-; para él la “condición de entrada” -el margen porcentual del precio máximo sobre el coste medio mínimo alcanzable por las empresas instaladas- sería lo que mediría el tamaño de la barrera; aunque, a continuación, de forma contradictoria con esta afirmación, el propio Bain distingue cuatro niveles en las condiciones de entrada: “fáciles”, cuando el precio no puede exceder del coste medio mínimo a largo plazo; “entrada ineficazmente impedida”, cuando las empresas pudieran bajar los precios e impedir la entrada pero prefieren no hacerlo; “entrada eficazmente impedida” cuando las empresas

optan por bajar los precios e impedir la entrada; y “entrada bloqueada”, cuando ningún precio, incluido el de monopolio, puede atraer competidores potenciales al sector. No es cierto que el tamaño de las barreras se pueda determinar como el margen porcentual máximo, sobre el coste medio mínimo, que daría lugar a un precio para el que no fuera accesible la entrada de los no instalados. Pero la clasificación en los cuatro niveles que hace Bain, aunque es poco precisa, resulta muy interesante (Bain, 1956).

Stigler también había definido previamente las barreras como un coste de producción que deben afrontar los nuevos entrantes y que no tienen los instalados. Para él la raíz de las barreras está en la asimetría de los costes entre los instalados y los nuevos entrantes (Stiegler, 1946).

Las definiciones de barreras de Porter y de Bain no son idénticas ni siquiera equivalentes; no es lo mismo un impedimento u obstáculo a la entrada, que una condición que permita que los instalados en el sector tengan beneficios, sin poner por ello el ingreso al alcance de los competidores potenciales. Si las barreras fueran lo que define Bain, como las barreras son la condición de que haya posibilidad de beneficios, no sólo estarían relacionadas: serían lo mismo. Si fueran lo que define Porter como tales, no sería exactamente cierto que la posibilidad de tener beneficios estuviera relacionada con su existencia, como él mantiene.

Las causas para las barreras que señala Porter se pueden agrupar en cinco tipos:

- las derivadas de las economías de escala: que operarían como tales barreras sólo cuando la escala eficiente fuera del orden del tamaño del mercado y sólo cupieran un pequeño número de concurrentes en él, siempre, además, que actuasen de hecho como un cártel al reconocer su mutua dependencia
- las derivadas de ventajas en coste para los instalados independientemente de las economías de escala; siempre que estén fuera del alcance de los competidores potenciales; como: procesos ventajosos para el coste protegidos por patentes, ventajas derivadas del efecto de la curva de experiencia, acceso a menores costes por tenerlos compartidos con otras producciones, acceso a primeras materias en condiciones ventajosas o a las únicas ubicaciones favorables, etc.
- las que se derivan de la necesidad de una fuerte inversión; o por mejor decir, de la existencia de grandes costes sumergidos, naturales

o forzados, pero no recuperables, o sea irreversibles, para acceder al sector

- las que provoca la diferenciación de productos en el sector: cuando todos los productos fueran parecidos, pero, para cada segmento de mercado unos fueran preferibles a los otros, por lo que los demás serían sustitutivos más o menos próximos pero no perfectos del preferido, lo que puede ocurrir tanto por cuestiones de fondo como de forma -en el caso de que la diferenciación procediera de una identificación formal lograda a través de la creación de marcas-. Aquí se podrían incluir también las barreras originadas por el coste que tuviera para el cliente cambiar de proveedor, que son, esencialmente, como las barreras por diferenciación -también al que se acostumbra a un producto, le “cuesta” cambiar a un sustitutivo próximo-
- las que se derivan de la exclusividad: exclusivo es el que excluye, el único que tiene una característica; un producto sin sucedáneos ni sustitutivos posibles, o un acceso exclusivo a la única distribución posible

Desde luego no se puede decir que a mayores barreras de entrada, en el sentido de Porter, habrá mayores beneficios. La existencia de barreras puede ser una condición necesaria pero no es una condición suficiente para que haya beneficios -al menos, está claro que incluso por tener un monopolio por el control absoluto de algún factor o por la exclusividad del propio producto no se asegura el beneficio, pues haría falta para tenerlo que, adicionalmente, la curva de demanda del producto fuera secante a la curva de costes medios del monopolista -condición de cierre para el monopolista-; si así no fuera, no habría beneficios para el instalado; y la barrera, ¡no podría ser mayor!: la entrada estaría impedida.

La existencia, natural o forzada, de grandes costes hundidos en el sector -costes irrecuperables- actuaría frenado a posibles concurrentes, aunque no impidiendo absolutamente la entrada. En este caso, aunque las barreras no fueran absolutas, sí resultarían en muchos casos suficientemente disuasorias por la asimetría de condiciones entre los ya instalados y los competidores potenciales. Ahora bien, en el grupo de los ya instalados podría haber o no beneficios aunque la entrada de nuevos competidores esté disuadida; podrá haber beneficios si es un pequeño grupo que reconociendo su interdependencia actuara como un cártel; si no, lo probable es que todos se enzarcen en una guerra de precios que acabe con todos ellos vendiendo sin márgenes.

De otra parte, cuando hubiera libertad de acceso y de salida al sector, cuando no hubiera obstáculos o impedimentos previos, cuando todos los competidores pudieran acceder a los factores de producción en condiciones de igualdad y la información circulase libremente, con lo que todos tendrían acceso a las mejores curvas de costes -las idóneas- los instalados podrían contar con posibilidades de disuadir de algún modo el acceso de nuevos concurrentes. También sin obstáculos a la entrada o salida de concurrentes puede haber beneficios en el sector. Sería el caso cuando hubiera economías de escala, pues independientemente de que todos pudieran acceder a las mismas curvas de coste puede haberlas. Las economías de escala pueden originar barreras sólo si éstas fueran tales que dieran lugar a que en el sector hubiera sólo un grupo muy pequeño de empresas y sólo si éstas reconocieran su mutua interdependencia actuando como un cártel frente al mercado. La diferenciación tampoco crea, por sí misma, barreras de acceso, como se deduce claramente en el modelo de la competencia monopolística de E. H. Chamberlin; sólo en el caso de que la diferenciación fuera tan extrema que se diera que en el segmento al que se dirigiera la modalidad de producto diferenciado no hubiera sustitutivos efectivos, y que, por tanto, el segmento fuera un compartimento estanco, se podría configurar en ese segmento un pequeño grupo en el que las economías de escala, que tal vez, si las hubiera, no fueran suficientes para crear barrera en el mercado global, sí se hicieran valer de forma efectiva en el compartimento estanco (Chamberlin, 1946). La diferenciación para poder actuar como barrera necesita de las economías de escala, si no, no las llega a crear. Lo que sí crea barreras es la dificultad de ingreso derivada de la exclusividad exigida para entrar al segmento, no la diferenciación de las propuestas aptas para cada segmento.

En el modelo de Porter no queda claro qué se entiende por tamaño de las barreras, y, como se ha visto, no hay una correlación clara entre el tamaño de las barreras de acceso a un sector y la cuantía de los beneficios obtenibles en él; relacionar el tamaño de las barreras de entrada con los beneficios esperables en el sector es, además de poco riguroso -por la falta de precisión en el concepto de tamaño de la barrera-, erróneo.

Tampoco se sostiene la afirmación de Porter y de Bain de que, finalmente, la existencia de barreras a la entrada se puede resumir en la posibilidad de practicar precios disuasorios para el ingreso. En primer lugar, hay veces en las que no es posible el acceso de competidores, independientemente del precio que se practique en el mercado: un monopolista o un grupo de oligopolistas que dominara un factor clave o que fuera el único que pudiera fabricar un producto sin sustitutivos no pondría el acceso al alcance de

ningún competidor potencial, practicara el precio que practicara. En segundo lugar, en un monopolio natural que tuviera barreras al acceso por economías de escala, el monopolista podría estar practicando el precio óptimo para él, sin por ello facilitar la entrada de competidores; en este caso, disuadiéndola aunque sin poder impedirla absolutamente: el segundo podría entrar pues ambos entrarían en pérdidas, hasta que uno de los dos saliera, pero no, necesariamente, tendría por qué ser él. En cualquier caso, aunque en el sector hubiera uno y pudiera haber beneficios para dos, con lo que no habría ya barrera por economías de escala para la posible entrada del segundo, el instalado no lograría nada bajando el precio para disuadir la entrada del competidor potencial, pues si lo hiciera, cuando el segundo entrase, ambos tendrían, necesariamente, que subirlo; haber bajado el precio habría sido ineficaz para impedir o dificultar la entrada, no habría precio disuasorio, habría sido una señal falsa o una amenaza vana.

Cuando uno o algunos de entre los instalados tuvieran mejores costes que los demás, sí tendría o tendrían, la posibilidad de restringir la competencia en el sector bajando los precios, dificultando así, aunque no impidiendo en sentido estricto la entrada de competidores potenciales, procurando la salida de los que no accedieran a esos costes bajos. Pero, en estos casos de ventajas absolutas en coste, los beneficios máximos para los que tuvieran ventaja no se obtendrían impidiendo o dificultando la entrada de competidores potenciales -para lo que haría falta bajar los precios por debajo de los costes mínimos de éstos-, sino que, actuando como cártel o como empresa dominante, los máximos beneficios se conseguirían manejando el precio en el mercado -lo que se lograría deduciendo de la recta de demanda global la curva de oferta del resto de concurrentes, para calcular la demanda a su alcance a cada precio y deducir así cuál sería su curva de ingresos marginales, para buscar entonces la cantidad adecuada a ofertar para la que éstos coincidieran con su coste marginal- (Clarke, 1993; Pindick y Rubinfeld, 2001).

El que haya barreras de entrada a un sector no es exactamente lo mismo que la falta de libertad de acceso al mismo y tampoco es lo mismo que haya barreras, en el sentido de Porter, que tener la posibilidad de beneficios. Tampoco las barreras están relacionadas, directamente, con un hipotético precio disuasorio que podrían practicar los instalados sin poner por ello el ingreso al alcance de los competidores potenciales como sostiene Porter y Bain. Ni su análisis es riguroso ni sus conclusiones son sostenibles (Mata, 2008).

3.2. LA NATURALEZA Y EFECTOS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA

La naturaleza y los efectos de los distintos tipos de barrera señalados son muy diversos. Unas barreras son absolutas pues impiden totalmente el acceso -las derivadas de la exclusividad-; y otras son relativas, pues disuadirían pero no impedirían "*strictu sensu*" el acceso -como los grandes costes hundidos, las ventajas en coste, las economías de escala o la diferenciación de los productos en el sector-.

Unas barreras están basadas en que la entrada esté restringida o impedida por algún obstáculo identificable -imposibilidad de fabricar el producto, imposibilidad de alcanzar los mismos costes, necesidad de realizar una fuerte inversión irre recuperable para acceder- y otras se configuran de forma derivada sin que haya impedimentos "*a priori*" al acceso -en principio, todos tendrían a su alcance las mismas condiciones y la única diferencia estaría en que unos ya estarían dentro y los otros no-, como cuando hay fuertes economías de escala o cuando la diferenciación hace que en cada segmento relativamente estanco puedan actuar unas economías de escala que no serían relevantes para el mercado global y sí para cada segmento.

Como se decía más arriba, para comprender mejor el origen del concepto de barreras de entrada es preciso repasar el modelo teórico de la competencia perfecta. Un sector en competencia perfecta sería aquel en el que se cumplieran, además de la libertad de entrada y salida de competidores, estas cuatro condiciones:

- los productos serían indiferenciados: todos serían sustitutos perfectos unos de otros, lo que supone que cualquier oferente tendría acceso a cualquier demandante, en condiciones equivalentes, y que cualquier demandante tendría acceso a cualquier oferente, también en condiciones equivalentes
- habría perfecto acceso a los factores de producción y perfecta movilidad de los mismos: lo que supondría que todos los costes serían variables
- habría información perfecta para productores y para consumidores
- y todos los intervinientes, tanto productores como consumidores, serían precio-aceptantes: asumirían el precio fijado por el mercado, pues no podría influir, de modo apreciable en él

En las condiciones de este modelo teórico, si un productor cualquiera ofreciera un precio más bajo que los demás se quedaría con toda la

demanda y si lo subiera pasaría a no vender nada, lo que obligaría a todos ellos a mantener el mismo precio. No hay ningún sector así en la práctica. En competencia perfecta, si el precio fuera superior al coste medio mínimo de las empresas -que sería el mismo para todos y correspondiente a la forma de hacer más eficiente a la que, por tener la misma información, todos tendrían acceso- habría beneficios; y si los hubiera, como no habría ningún impedimento a la entrada, entrarían más competidores, bajando éstos, con lo que, finalmente, todos y cada uno producirían la misma cantidad: la correspondiente a su coste medio mínimo; el ajuste de la oferta a la demanda se haría, finalmente, vía número de empresas y no vía cantidad producida por cada empresa. Todas las empresas tendrían siempre su producción ajustada al punto de coste medio mínimo a largo plazo, lo que incluiría como coste la retribución del factor capital -el tipo de interés competitivo a largo plazo- pero ningún beneficio real. En cuanto ingresarán más empresas aparecerían las pérdidas y, sin impedimentos a la salida, saldrían empresas hasta restablecer el equilibrio. El precio final que se establecería en competencia perfecta sería el coste medio mínimo y la curva de oferta global de las empresas sería una recta horizontal, la correspondiente a ese coste medio mínimo.

Como en competencia perfecta no habría posibilidad de beneficios y una de las condiciones para la competencia perfecta es que no haya impedimentos ni a la entrada ni a la salida de empresas, se podría inferir que si hubiera barreras podría haber beneficios y si no, no, como parece deducir Porter. Pero las condiciones teóricas para que hubiera competencia perfecta son más amplias que las derivadas del cumplimiento de la condición de libre acceso o salida de competidores; dicho de otro modo, la posibilidad de beneficios en un sector no sólo depende de que no haya libertad de acceso a los competidores potenciales o libertad de salida para los instalados: también en condiciones de libre acceso y salida podría haber beneficios, como ya se anticipaba en la introducción y se verá más adelante en detalle.

Recuérdese que Michael E. Porter cita como barreras al acceso: las economías de escala, la inversión necesaria para instalarse, los costes combinados o costes conjuntos por economías de alcance de los instalados, las desventajas absolutas en coste -independientemente de las economías de escala-, el acceso a los canales de distribución, las políticas de la administración, los costes por cambio de proveedor de los clientes y la diferenciación de los productos. Para mejor comprender cada uno de los aspectos citados por Porter como causas de las barreras y sus diferentes efectos, se tratarán uno por uno, con enfoque micro económico, utilizando modelos teóricos, empezando por las economías de escala.

3.2.1. LAS ECONOMÍAS DE ESCALA COMO BARRERA

La producción de un sector de actividad presenta economías de escala cuando variaciones proporcionales de todos los factores empleados en el proceso produzcan un aumento más que proporcional de la cantidad producida; presenta des-economías de escala cuando variaciones proporcionales de los factores produzcan aumentos menos que proporcionales de la cantidad producida; y, finalmente, cuando los aumentos proporcionales de todos los factores den lugar a un aumento proporcional de producción habrá rendimientos constantes de escala.

Intuitivamente se piensa, en general, que operar a gran escala suele ser más eficiente que operar a pequeña escala: hay muchos sectores en los que operar a pequeña escala no es posible, por los costes tan altos que supone respecto a los que tienen los que operan a escala mayor. Cuesta más trabajo imaginar sectores en los que pudiera haber des-economías de escala, puesto que para una producción dada, en unas condiciones determinadas, bastaría duplicar o triplicar, o cuadruplicar, etc. el modelo productivo para obtener una producción proporcional, lo que, de ser así, daría lugar a rendimientos constantes de escala y no a rendimientos decrecientes. Puede parecer entonces paradójico el hecho de que haya des-economías de escala y, sin embargo, las hay: las más de las veces éstas se derivan de los problemas que presenta la coordinación de unidades muy grandes, que se hace más y más difícil cada vez; es lo que se podría denominar el síndrome de la Torre de Babel.

Las decisiones sobre las cantidades a emplear de cada factor de producción no son aplicables, en muchos casos, de forma inmediata. Determinados factores son modificables fácilmente -los cambios se pueden ejecutar de forma casi inmediata: sobre la marcha- mientras que otros necesitan grandes períodos de tiempo para poder llevar a efecto las decisiones sobre modificaciones. Los factores no modificables a corto plazo son los que dan lugar a los denominados costes fijos, mientras que los modificables dan lugar a los denominados gastos variables. Puesto que al hablar de economías de escala se habla de modificaciones proporcionales de todos los factores de producción, lo que se dice se refiere siempre, por fuerza, al largo plazo, pues sólo en el largo plazo son modificables todos los factores de producción. Para un proceso de producción dado, se denomina, precisamente, largo plazo al período mínimo de tiempo necesario para poder hacer cambios en el empleo de cualquiera de los factores de

producción. Largo plazo es el tiempo necesario que ha de transcurrir para que todos los costes de un proceso productivo puedan ser considerados variables. A largo plazo, por tanto, no habría costes fijos, todos los costes serían variables. Las empresas, cuando tienen el tiempo necesario, es decir a largo plazo, podrían ajustar todos los factores, incluido el capital, a la combinación óptima. Lo que supondría que a un plazo suficientemente largo no habría ningún coste fijo.

Las mayores inversiones en infraestructuras, maquinarias o sistemas suelen suponer mayores gastos fijos pero menores costes variables, con lo que, si se pudiera operar al nivel adecuado, los costes medios serían menores tanto cuanto mayores fueran las inversiones.

La relación más clara entre el mayor o menor empleo de capital en el proceso productivo está relacionado con la cantidad de trabajo necesaria para producir. Esto, evidentemente, tiene un límite más allá del cual las inversiones no se rentabilizan y los costes totales aumentan. La sobre-inversión no se rentabilizaría. Las curvas de costes medios se irían desplazando hacia la derecha y hacia abajo, en la medida que se aumentara el capital, hasta que se alcanzara el óptimo (Figura 2).

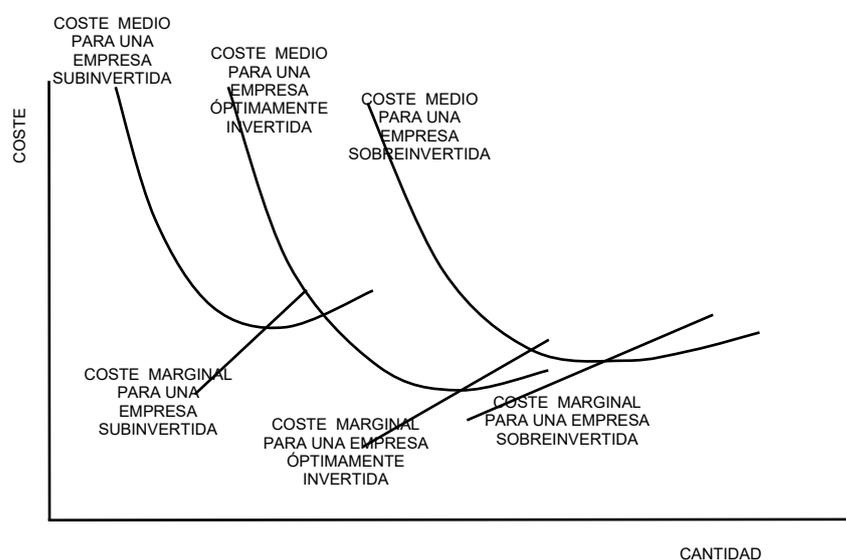


Figura 2. Curvas de costes medios para diferentes niveles de inversión

La curva de costes medios a largo plazo sería la envolvente de todas las curvas de coste medio a corto plazo, para diferentes cantidades de capital empleado. Gráficamente se puede representar como sigue (Figura 3).

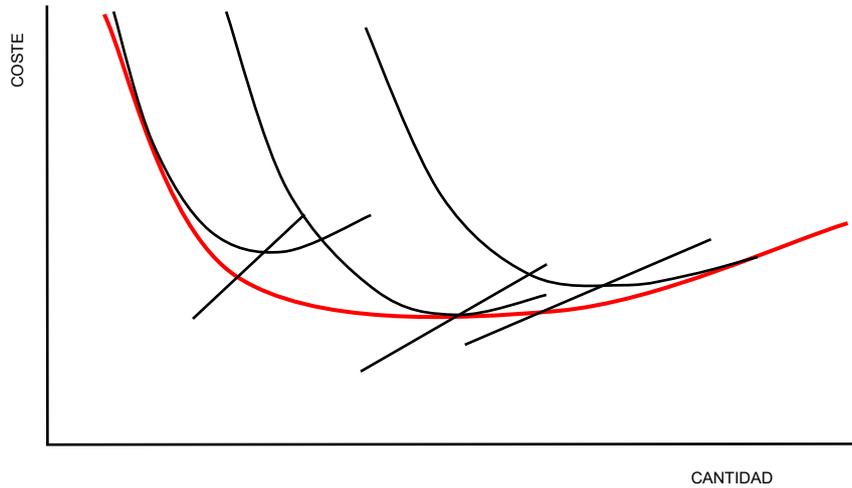


Figura 3. Curva de costes medios a largo plazo

El punto de coste medio mínimo a largo plazo es denominado el punto de escala eficiente de producción (Figura 4). Este coste se da para una cantidad producida determinada Q_{MIN} .

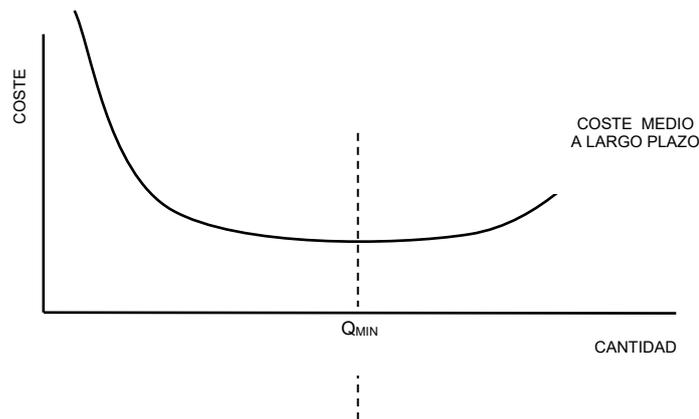


Figura 4. Tamaño eficiente

Cuando Q_{MIN} sea un valor muy pequeño en relación al tamaño del mercado el sector se configurará con una gran cantidad de empresas muy pequeñas; sin embargo, si fuera un valor del orden de magnitud del tamaño del mercado, el sector se configuraría con muy pocas empresas; incluso si el tamaño del mercado fuera inferior a Q_{MIN} el

resultado sería un monopolio natural, habría una sola empresa abasteciendo a todo el mercado. Se analiza a continuación este caso.

Se considerarán las barreras por economías de escala aisladamente; por tanto, se fija que las otras condiciones que puedan originar barrera no estén actuando: se precisa, en consecuencia, que en el sector todos los productos ofrecidos por cada productor sean iguales, indiferenciados, perfectamente equivalentes para cada uno de los consumidores; también que la información esté al acceso de todos, tanto de productores como de clientes; y que haya un gran número de clientes que, además, puedan acceder por igual a cada uno de los productores, que también sean muchos. se supone además que las economías de escala son tan relevantes que el tamaño del mercado es del orden de magnitud de la escala eficiente de producción y que hay un solo instalado.

La demanda total viene representada por la recta de la Figura 5. En estas condiciones, el único instalado, actuando como monopolista que trata de maximizar sus beneficios, fijaría un precio p -en el punto de intersección entre la curva de coste marginal y la de ingreso marginal- restringiendo la cantidad ofrecida al mercado q , lo que le llevaría a producir por encima de sus costes medios mínimos y, en consecuencia, a tener beneficios.

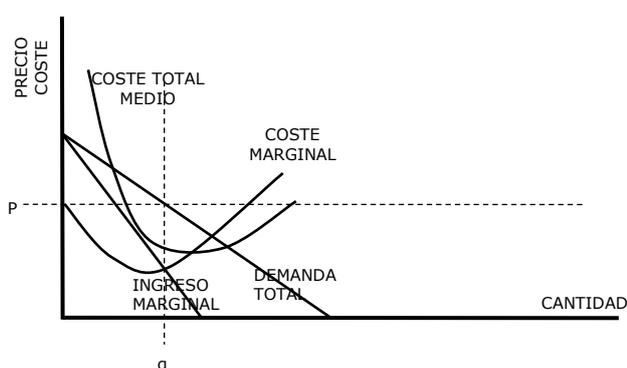


Figura 5. Cómo fija precios un monopolista

En este caso, pese a que el instalado dejaría demanda por atender, un competidor potencial que pretendiera entrar no tendría ninguna expectativa de beneficio. La demanda disponible para cada uno, de haber dos -dada la condición de indiferencia entre los productos de ambos-, sería la mitad de la demanda global y esa recta de demanda particular de cada uno (Figura 6) no cortaría a la curva de costes medios, con lo que no habría ninguna cantidad en el que los costes

podrían ser inferiores al precio: no habría posibilidad para el competidor potencial de tener beneficios. Con esta demanda y éstas curvas de costes no habría posibilidad de que los dos concurrentes pudieran tener beneficios conjuntamente, sea cual fuera el precio que fijasen; sólo cabría uno en el mercado.

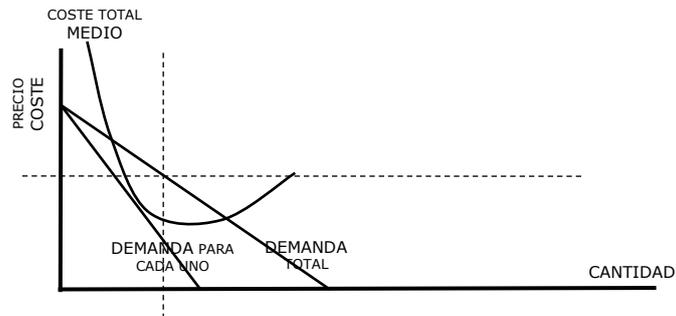


Figura 6. Cuando la demanda no permite que haya más de un competidor

¿Habría, en este caso, barrera al acceso de nuevos entrantes?: sí en el sentido de Porter, sí en el sentido de Bain y no en el sentido de Stiegler. El instalado podría practicar precios por encima de sus costes y no por eso pondría el acceso, razonablemente, al alcance de un competidor potencial.

Pero: ¿hasta qué punto esta barrera disuadiría, realmente, la entrada al competidor potencial?; si éste se convirtiera en nuevo entrante, ambos competidores entrarían en pérdidas y el equilibrio sólo se restablecería con la salida de uno de los dos, pero no de él necesariamente, sino de aquel que pudiera resistir menos tiempo la situación de pérdidas. Este tipo de barreras, por tanto, no son absolutas, no blindan al instalado.

Se supone ahora que la demanda fuera algo mayor (Figura 7); en este caso, el precio idóneo para el único instalado sería un poco más alto y la cantidad ofrecida algo mayor que en el caso anterior.

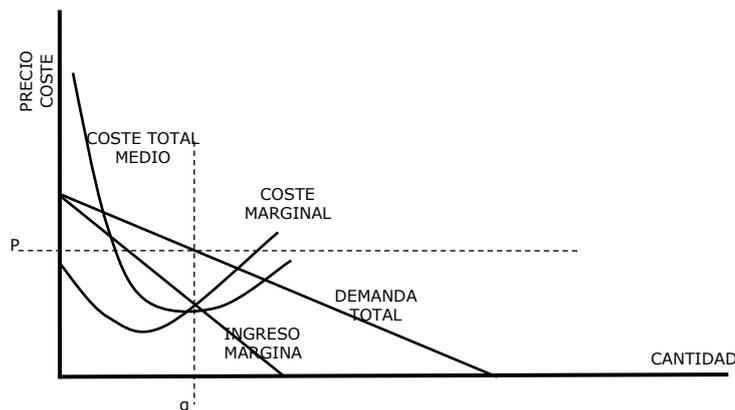


Figura 7. Cuando la demanda permite la instalación de un nuevo competidor

¿Permanecerían efectivas las barreras derivadas de las economías de escala para el acceso de un competidor potencial ahora que las economías de escala -dado el tamaño mayor del mercado- no son tan relevantes? En este caso, de entrar un nuevo competidor, habría demanda disponible para ambos; la demanda para cada uno corta a la curva de costes medios: en un amplio tramo los precios podrían ser superiores a los costes medios ¿Qué precio se fijaría entonces? Como ambos han de mover los precios simultáneamente para que haya equilibrio, en este caso, lo mejor para ambos sería fijar el precio en la intersección de la curva de ingreso marginal para cada uno, que correspondería a una recta con doble pendiente que la curva de demanda correspondiente a cada uno -que ya tiene doble pendiente que la recta de demanda global- con la curva de costes marginales de cada uno de ellos (Figura 8).

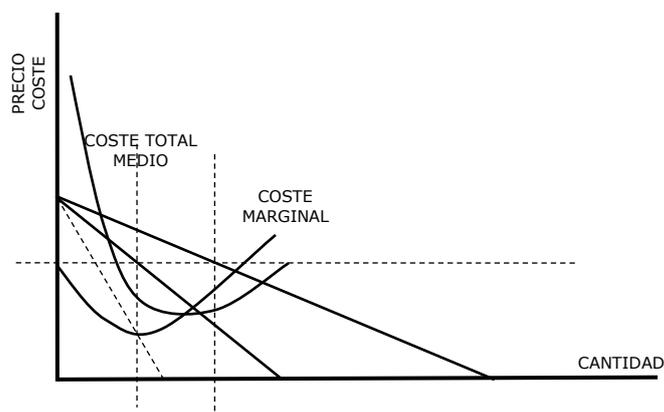


Figura 8. Fijación de precios con dos competidores

¿Qué ocurriría ahora con los precios? En el primer caso considerado, es decir con la demanda de la Figura 4, al precio idóneo para el instalado no se facilitarían la entrada de nadie más; habría barrera; por tanto, no se necesitaría bajar el precio para disuadir la entrada al competidor potencial: no habría necesidad, en este supuesto, de un precio disuasorio a la entrada. Pero en las condiciones de demanda de la Figura 6, como se ha visto, las economías de escala ya no serían barrera para el acceso de un nuevo entrante ¿Podría el instalado, en este caso, bajar los precios hasta disuadir la entrada del competidor potencial? La demanda que el instalado deja sin atender al escoger un precio alto -la recta paralela a la demanda DD que pasa por el punto P (Figura 9)- sería, en principio, suficiente para permitir la instalación de un competidor, puesto que la recta de demanda residual -no satisfecha por el instalado- sería secante a la curva de costes medios en un tramo que permitiría a un nuevo entrante satisfacerla a precios por encima de sus costes.

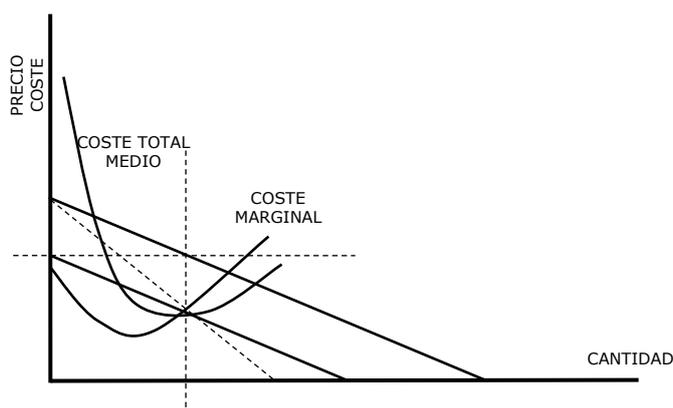


Figura 9. Precio que no disuade el ingreso de un nuevo competidor

¿Hasta dónde debería bajar el instalado el precio para impedir la entrada?: si se trazase una paralela a la recta de demanda (Figura 10), tangente a la curva de costes medios, el punto de intersección de esta recta con el eje de los precios sería, según la teoría del precio límite, el precio disuasorio, puesto que, en este caso, la demanda residual no daría para cubrir los costes medios de un nuevo instalado para ningún nivel de producción del mismo; ese sería, entonces, el precio límite.

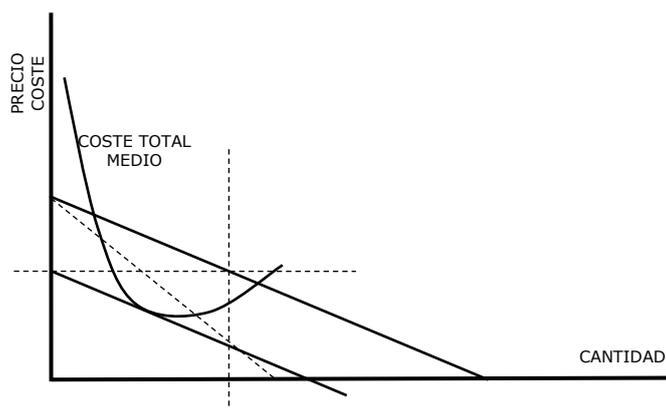


Figura 10. Precio disuasorio al ingreso de un nuevo competidor o precio límite

Pero si el instalado bajara sus precios al precio límite, es decir, hasta que la recta de demanda disponible no fuera secante sino tangente a esta curva, ¿disuadiría realmente la entrada de un competidor potencial?: no, puesto que el competidor potencial sabría que de entrar, ambos competidores tendrían la oportunidad de subir los precios y deberían hacerlo conjuntamente para poder tener ambos beneficios, pues conocen su mutua dependencia, por lo que, necesariamente, lo harían. Se trataría más que de una barrera, de una señal falsa; no sería un precio disuasorio, en sentido estricto.

El concepto de precio disuasorio a la entrada presenta como ya se anticipaba más arriba, al hablar del concepto de tamaño de la barrera de Bain, una inconsistencia severa. Desde luego está claro que no se puede reducir el problema de las barreras a la consideración de un precio límite, en contradicción con lo afirmado por Bain -que mantiene que existe un precio que impide la entrada- (Bain, 1956) y con lo afirmado por Porter -que mantiene que todo lo relacionado con las barreras se puede reducir a un precio límite que sería disuasorio a la entrada- (Porter, 1982). Las barreras no absolutas actúan como conjeturas basadas en especulaciones sobre la reacción de los demás competidores; si estas conjeturas están basadas en suposiciones

creíbles serán efectivas, si no, el competidor potencial se convertiría finalmente en un nuevo entrante (Mata, 2008).

Volviendo a la situación en la que un competidor potencial hubiera decidido entrar porque la barrera de acceso por economías de escala no hubiera sido suficiente para impedirselo, en las condiciones de demanda consideradas en segundo lugar, instalados dos, ¿habría barrera para el acceso de un tercero? En este caso (Figura 11) sí la habría pues la demanda para cada uno de ellos -un tercio para cada uno si fueran tres- no sería suficiente para que ninguno de ellos tuviera beneficios fuera cual fuera el precio; la recta de demanda disponible para cada uno no cortaría a la curva de costes medios.

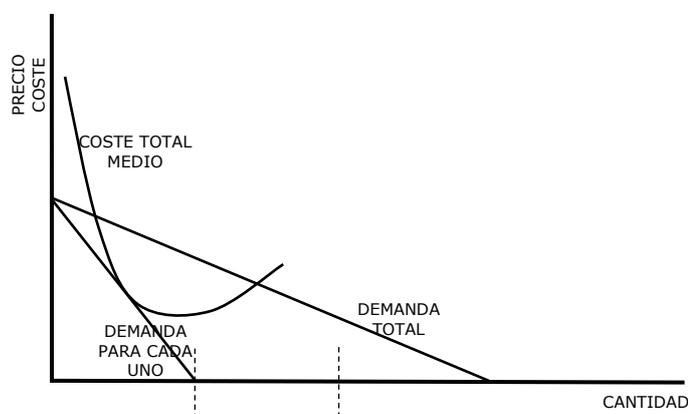


Figura 11. Barrera de acceso a un nuevo competidor a medida que la demanda aumenta

El número de concurrentes que cabrían en un mercado así -con todos los competidores con acceso a las curvas de costes idóneas, acceso equivalente a cada cliente, gran número de clientes y productos indiferenciados- dependería tanto de la curva de los costes medios como de la curva de demanda. Cuando la curva de demanda del mercado corta a la curva de costes medios y una curva de demanda correspondiente a la mitad del mercado es tangente o no la cortase, habría barreras para el segundo entrante y, razonablemente, habría una sola empresa abasteciendo todo el mercado. Si la curva de demanda correspondiente a cada uno de dos cortase a la curva de costes medios y la correspondiente a cada uno de tres no la cortase, habría, razonablemente, dos competidores; si la curva de demanda correspondiente a cada uno de tres cortase a la curva de costes medios y la correspondiente a cada uno de cuatro no la cortase, habría tres, etc.

Lógicamente, cuantas más empresas vayan entrando al mercado, menores serán los beneficios para cada una porque serían más a repartirlos y, además, porque se irían detrando del beneficio conjunto, a cada entrante, los costes fijos de cada uno de ellos. Pero aún hay más: cuantas más empresas hubiera, menos reconocible sería la mutua dependencia entre ellas y más probable sería, en la práctica, que comenzara una guerra de precios que acabaría con todas las empresas trabajando en su punto de costes medios mínimos, como si estuvieran en competencia perfecta; el sector habría pasado de ser monopolístico u oligopolístico, actuando en él el conjunto de las empresas como un cártel, a ser perfectamente competitivo.

Volviendo al reiterado caso que se está analizando: trazando una tangente a la curva de costes medios por el punto de intersección de la recta de demanda con el eje de los precios (Figura 12), se tendría reflejada en el eje de las cantidades la porción mínima de demanda atendible por cada concurrente, compatible con no incurrir en pérdidas; y, en consecuencia, se podría estimar el número máximo de concurrentes iguales que podría haber.

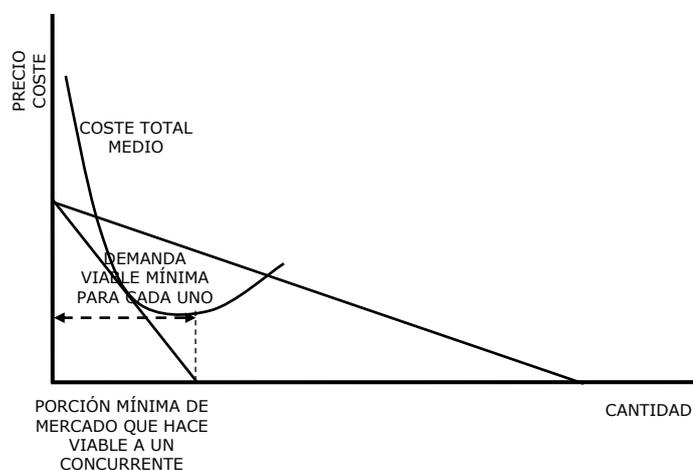


Figura 12. Tamaño eficiente y número de competidores

El número de empresas en equilibrio -en un sector con los condicionantes establecidos en todos estos epígrafes: indiferencia de productos, perfecta información y gran número de clientes indistinguibles con perfecto acceso a cada productor- dependería de la curva de costes medios y de la elasticidad de la demanda global -lo que condiciona la pendiente de la recta de la fracción de la demanda correspondiente a cada concurrente y por tanto el tamaño de segmento

mínimo a disposición de cada empresa para ser viable-. Cuanto mayor fuera la escala eficiente en relación al tamaño del mercado menos empresas habría y cuánto menor fuera la elasticidad de la demanda, también habría menos empresas. En el caso extremo de economías de escala, cuando la curva de costes medios fuera constantemente decreciente, o, al menos lo fuera para cualquier cantidad inferior al tamaño del mercado, siempre se debería constituir un monopolio natural.

Cuando hubiera economías de escala relevantes, mientras un mercado estuviera en crecimiento, el desplazamiento hacia la derecha de las curvas de demanda, podría ir anulando, progresivamente, la barrera para el acceso de cada nuevo entrante; es decir, en un mercado en constante crecimiento, la barrera para el acceso podría estar siendo continuamente anulada, dando lugar a la entrada sucesiva de competidores. Si un competidor potencial llegase a la conclusión de que no hubiera mercado actual suficiente para entrar, pero observara que, de hacerlo, el crecimiento de la demanda le permitiría acceder a beneficios en un corto plazo de tiempo, evidentemente entraría. Las expectativas de crecimiento pueden anular las barreras por economías de escala.

Las barreras al acceso derivadas de las economías de escala que fueran válidas para un mercado de un determinado tamaño, no necesariamente lo serían para un mercado mayor, como se vio más arriba. La desaparición de las barreras arancelarias con la creación de mercados supranacionales, el abaratamiento de los transportes para los bienes y su superación para muchos de los servicios -en suma lo que se conoce como globalización- produce un efecto de disolución de muchas de las barreras por economías de escala existentes, aunque pueda convertir otras -las que se basen en costes siempre decrecientes incluso para los mercados globales- en insuperables, especialmente cuando éstas se combinan con otras, como se verá más adelante.

Normalmente, las curvas de coste medio tienen forma de u, como se está considerando, pero no prolongan su rama ascendente de forma indefinida: los competidores tienen una capacidad límite. Las curvas de coste descienden hasta que un alto porcentaje de la capacidad instalada -variable según el tipo de proceso de la industria- es utilizado, y crecen después -pues llevar el índice de utilización por encima de ese porcentaje deviene en mayores costes medios-.

¿Qué ocurriría en el caso de que los concurrentes tuvieran una capacidad limitada, es decir pudieran jugar con el precio, pero no pudieran hacerlo, sin restricciones, con la cantidad que ofrecieran al mercado?: la demanda que no dejara satisfecha un monopolista o un grupo de oligopolistas, ya no dependería tanto del hipotético bajo precio disuasorio a la entrada de otros que pudiera practicar, sino de su capacidad máxima de producción; esto limitaría, de hecho, sus posibilidades reales de bajar los precios para disuadir la entrada, pues, aunque los bajarán, dejarían insatisfecha a la demanda, a la que no podrían atender por falta de capacidad, y entonces facilitarían la entrada de competidores.

Resumiendo: las economías de escala, por sí mismas, sólo actuarían como barreras, con consecuencias en cuanto a la posibilidad de que los instalados tengan beneficios sin que por eso pusieran el acceso al alcance de los competidores potenciales, es decir como barreras en el sentido de Bain, si éstas fueran tan significativas que dieran lugar a la configuración de un sector con un grupo muy reducido de concurrentes, sólo en el caso de que éstos reconocieran su mutua interdependencia y actuasen, en consecuencia, como un cártel; si no fuera así las economías de escala, por sí mismas, serían irrelevantes como barrera. Además, el efecto del crecimiento de la demanda sobre las barreras derivadas de las economías de escala haría más difícil que su papel fuera relevante mientras el mercado estuviera en crecimiento. Por último, la globalización también puede disminuir el papel de las barreras por economías de escala, si bien, en el caso de que subsistan en el mercado global, darían lugar a una ventaja enorme.

3.2.2. LA VENTAJA EN COSTES INDEPENDIENTEMENTE DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA COMO BARRERA

Hasta ahora, en todo el análisis, se ha considerado que todos los concurrentes acceden a las mismas condiciones de coste y a fabricar un producto idóneo. Esto sería equivalente a decir que la información circulara libremente, es decir que se estaría en condiciones de competencia pura. Se analizará ahora el supuesto de que la competencia no sea pura: cuando algún competidor pueda acceder a mejores costes que lo demás.

Cuando en un sector una empresa accediera a menores costes que las demás, porque tuviera mejor *knowhow* de proceso al que sólo pudiera acceder ella porque estuviera protegido por una patente, o por

cualquier otra razón, podría mantener los precios a un nivel que le permitiría maximizar su beneficio o mantener los precios tan bajos como para impedir la entrada de nuevos concurrentes.

Se analiza primero el primer supuesto en el que la empresa dominante tratase de maximizar los beneficios: ella sería quien fijase el precio tomando en cuenta la curva de demanda del sector, la curva de oferta conjunta del resto de sus competidores y su curva de costes. Esta situación es la que se ve gráficamente en la Figura 13. Si DD' fuera la curva de demanda en el sector y se le restase la oferta del resto de los competidores -la cantidad ofrecida a cada precio que hace máximos sus beneficios-, es decir la curva de coste marginal conjunta de los demás concurrentes-, se tendría la recta de demanda dd' -que sería, en este caso, la demanda disponible para el líder a cada precio- Éste, para hacer máximos sus beneficios, debería ofrecer una cantidad que hiciera coincidir su ingreso marginal con su coste marginal y ver en su recta de demanda dd' cuál sería el precio.

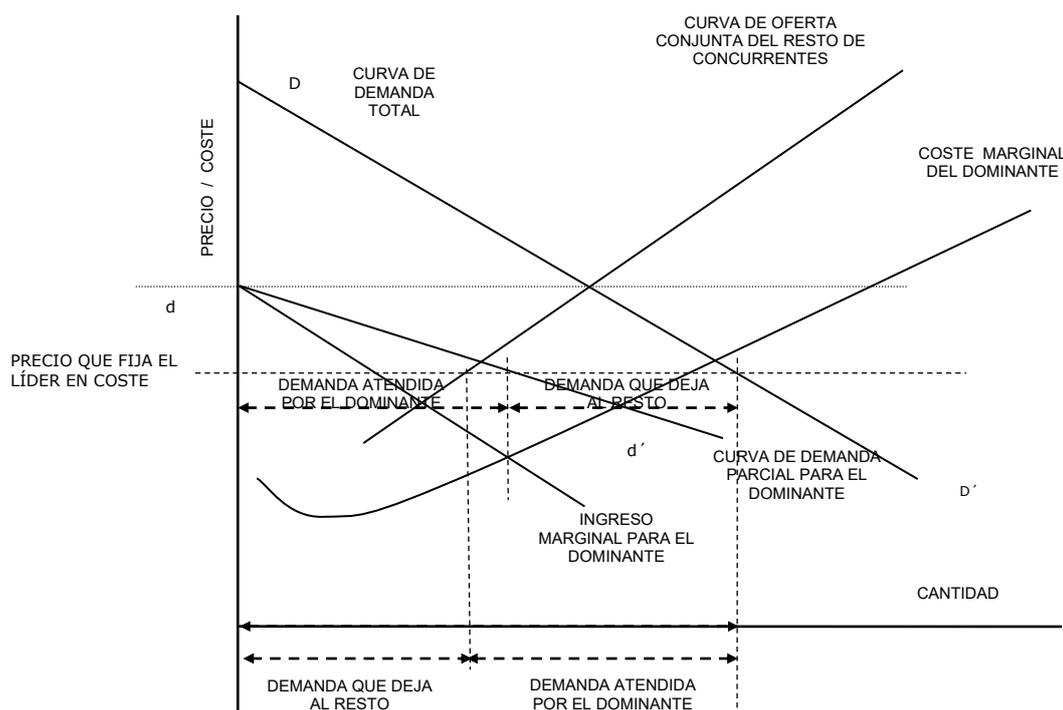


Figura 13. Cómo fijaría precios el líder en costes si quisiera maximizar su beneficio coexistiendo (adaptado de Pindick, RS y Rubinfeld, DL (2001) *Microeconomía* (5ª edn), Pearson Educación, Madrid)

Sin embargo, si quisiera disuadir la entrada de competidores tendría que bajar los precios hasta situarlos por debajo de los costes medios al alcance de los demás concurrentes, aunque eso le obligaría, en este caso, a trabajar sin apenas margen (Figura 14).

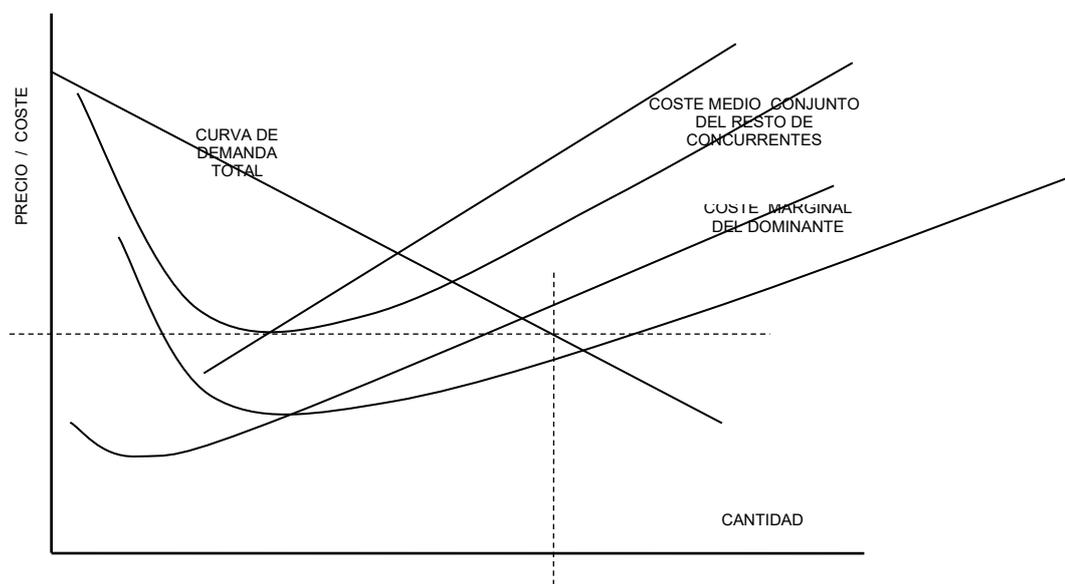


Figura 14. Cómo fijaría precios el líder en costes si quisiera impedir que sus competidores tuvieran beneficios (adaptado de Pindick, RS y Rubinfeld, DL (2001) *Microeconomía* (5ª edn), Pearson Educación, Madrid)

3.2.3. LOS COSTES CONJUNTOS COMO BARRERA

Evidentemente, cuando una empresa que tiene varias actividades tiene la oportunidad de compartir algunos de sus costes fijos accede a unos costes menores que la que tenga una sola actividad. Muchos sectores de actividad están así vedados a las empresas que no están diversificadas tanto como las instaladas. Se trataría de una ventaja, al fin, en coste.

3.2.4. LAS VENTAJAS EN COSTE BASADAS EN LA CURVA DE EXPERIENCIA

En la mayor parte de los procesos, en la medida que se acumula experiencia, los costes añadidos bajan; es un fenómeno muy comprobado en la práctica. Si los instalados han acumulado la experiencia que les permita bajar sus costes, habría una barrera para los que no dispusieran de ésta; si quisieran entrar al sector deberían estar dispuestos a soportar peores costes hasta que acumularan la experiencia.

3.2.4.1. EL MODELO CRECIMIENTO PARTICIPACIÓN DE THE BOSTON CONSULTING GROUP

Para The Boston Consulting Group los costes añadidos en un proceso disminuyen con la experiencia de forma que cada vez que la producción acumulada por cada concurrente se duplica los costes añadidos bajan, en moneda constante, aproximadamente, un 20 % (Figura 15). La curva de experiencia tiene, según Bruce D. Henderson, tres causas principales: de una parte el aprendizaje de la mano de obra y, también, su especialización en tareas específicas, que produce economías que están relacionadas con su curva de aprendizaje -sólo este efecto reduce los costes en un 10% cada vez que la producción acumulada se duplica-; de otra, la inversión constante en bienes de equipo que produce mejoras de la productividad con impacto en los costes; y, finalmente, de otra, las economías de escala que se producen en la medida que se amplían las instalaciones aprovechando el crecimiento de la demanda y se consigue saturar la capacidad instalada.

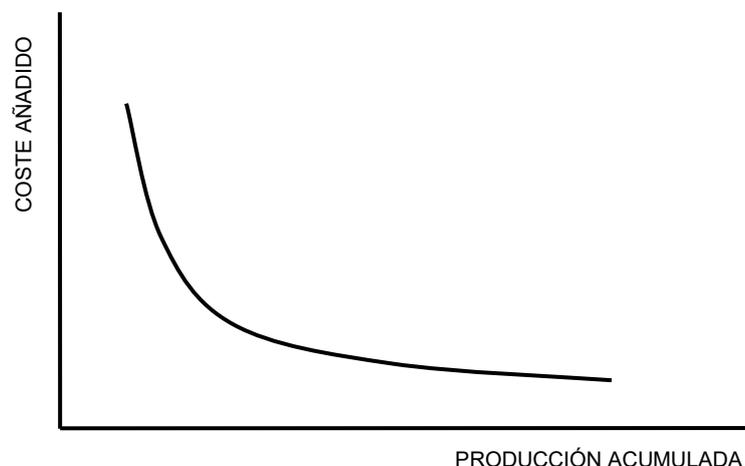


Figura 15. La curva de experiencia (adaptado de The Boston Consulting Group (Henderson, 1970))

The Boston Consulting Group, en trabajos desarrollados en una gran variedad de sectores de actividad para grandes clientes en los Estados Unidos, ha resaltado la trascendencia de la curva de experiencia en la configuración de la estructura de la oferta sectorial. Como consecuencia de la curva de experiencia los costes añadidos para cada competidor serían función de su producción acumulada; esto es, serían más bajos para el más experimentado, que frecuentemente será el que primero que

hubiera entrado al sector o, al menos, el primero que hubiera tomado el camino de crecer con el mercado; éste, que sería el líder en coste, tendría la ventaja competitiva; si fuera agresivo y repercutiera totalmente en sus precios esa ventaja en costes disuadiría a sus competidores de ampliar su capacidad -ellos no tendrían margen y, en consecuencia, no desearían invertir-; así, él tendría la oportunidad de apropiarse de todo el crecimiento, ampliando su capacidad y ganado más cuota; si aplicase de nuevo a sus precios la reducción de los costes por las economías de escala derivadas de la ampliación, incluso haciéndolo antes de que éstas se produjeran -es decir, desde el mismo momento en que hubiera ampliado- conseguiría antes la saturación de esta ampliación de capacidad; en consecuencia, bajaría más sus costes y su ventaja sería aún mayor.

Se trata de un proceso acumulativo que marca un duro camino para el líder; su liderazgo le llevará a una inversión constante, mientras el mercado crezca, que no recuperará inmediatamente, pues todas las economías conseguidas las va a tener que destinar a bajar los precios para ganar más y más cuota de mercado; pero para los seguidores el camino es mucho peor. La alternativa para el líder sería mantener los precios altos y dedicar las economías de coste que vaya logrando a mejorar sus márgenes; pero entonces los competidores, podrían tener algún margen y se les abriría la posibilidad de ser ellos los que invirtieran en aumentar capacidad; en cuanto eso se produjera acumularían experiencia, bajarían sus costes más deprisa que el líder y enseguida podrían desplazarle ocupando su posición. Esto significa que el líder, en verdad, si quiere mantener el liderazgo, no tiene alternativa: ha de repercutir sus menores costes en mantener los precios tan bajos como pueda. Ahora bien, el crecimiento no dura eternamente; cuando éste se atempera y ya hay capacidad instalada de sobra, no tiene ningún sentido invertir en ampliar; entonces el líder, que ya no tiene que seguir invirtiendo, va a poder disfrutar su ventaja en costes y va a recuperar su inversión largamente. En términos de recuperación del efectivo invertido, en los entornos dominados, sólo al final de la fase de crecimiento hay un flujo positivo; éste será muy grande para el líder, sólo modesto para el segundo y casi inapreciable para el tercero; los demás habrán desaparecido o jamás recuperarán el efectivo invertido; sus negocios se habrán convertido, en la terminología de The Boston Consulting Group, en auténticas “trampas de efectivo”.

Estas ideas se plasmaron, de forma brillante, en la conocidísima matriz crecimiento participación de The Boston Consulting Group - tan popular, como utilizada, casi siempre, con poco rigor- (Henderson, 1970a; 1972a; 1973; 1974a; 1976a; 1977; 1980). En esta matriz se manejan dos variables: el crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa de un determinado concurrente respecto al competidor más grande -excluido él mismo- utilizando una escala logarítmica (Figura 16).

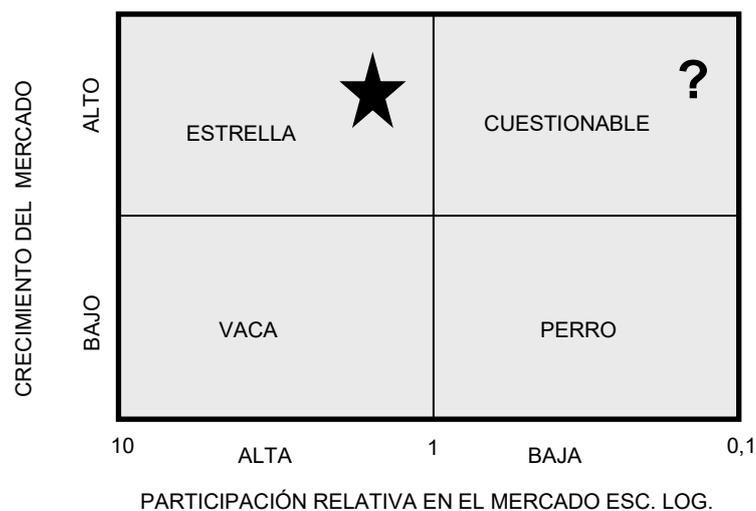


Figura 16. Matriz crecimiento participación (adaptado de The Boston Consulting Group (Henderson, 1970))

Un negocio líder sólo podrá estar situado en la parte izquierda del gráfico; tanto más a la izquierda cuanto mayor sea la diferencia con el segundo. Si no es el líder no podrá estar más que en la parte derecha del gráfico; tanto más a la derecha cuanto mayor sea la desventaja que tenga respecto al líder. De otro lado, cuando el sector está en pleno crecimiento, creciendo cada vez más, está en la parte superior del cuadro; después, cuando el crecimiento se atempera, está en la parte inferior.

Las denominaciones que The Boston Consulting Group da a las cuatro cuadrículas son: "estrella", "interrogante", "vaca" y "perro" - tal vez en estas llamativas e ingeniosas denominaciones esté la raíz de la popularidad de la herramienta-. Si un negocio es líder en un sector que esté en la fase de crecimiento alto ese negocio es una "estrella"; una estrella que más adelante, cuando el crecimiento se atempera, podrá pasar a convertirse en una "vaca" -

vaca de caja susceptible de ser ordeñada-, siempre que no se haya perdido el liderazgo. Si no se tiene el liderazgo y el sector está en la fase de crecimiento alto se es un “interrogante” -un interrogante porque es crítico despejar la duda de si el líder da la oportunidad de atacarle y poder convertir ese negocio en una estrella, o no la da porque mantiene los precios bajos-. Finalmente, si al llegar a la fase en la que el mercado crece cada vez menos no se es líder, el negocio es un “perro” -un “perro” resulta siempre una trampa de efectivo; en esa situación, cualquier movimiento que se haga no llevará a “ninguna parte”; no hay alternativa; el tiempo de juego ya se acabó-. Eso no quiere decir que se pierda dinero, sino que cualquier inversión destinada a ganar cuota devendrá en pérdidas y no se ganará cuota.

Las evoluciones de éxito son estas (Figura 17):

- conseguida una “estrella”, mantener la inversión para que se pueda convertir, en su momento, en “vaca de caja”
- con un “interrogante”, detectado que el líder consiente precios altos, valorar la oportunidad de atacarle y convertirse en el líder con una política más agresiva en precios que la suya, o decidir no atacar
- en una “vaca” ya no tiene sentido seguir invirtiendo: el efectivo generado por ella ha de destinarse a sostener las estrellas o a conseguir, en su caso, que algún interrogante pueda pasar a ser estrella
- con los “perros” no se puede intentar cambiar nada: lo mejor es estarse quieto, cualquier intento de cambio lleva a perder la inversión que se haga

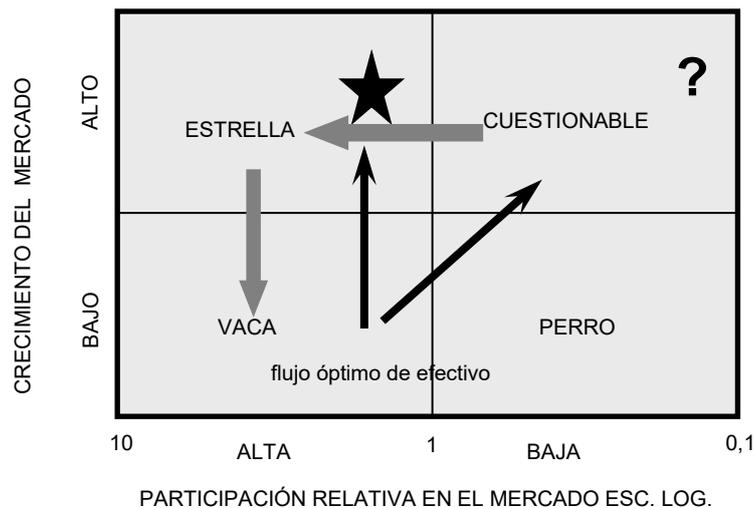


Figura 17. La senda del éxito (adaptado de The Boston Consulting Group (Henderson, 1970))

3.2.4.2. CRÍTICA DEL MODELO CRECIMIENTO PARTICIPACIÓN DE THE BOSTON CONSULTING GROUP

La idea de una curva de experiencia, fundamento de la matriz crecimiento participación, ha sido profusamente atacada. Asimila conceptos tan diversos como el aprendizaje de los operarios, la especialización de los mismos, la constante inversión en bienes de equipo para mejorar la eficiencia y las economías de escala como generadores de ahorros de coste ligados a la experiencia. Por más que una “evidencia empírica” -la curva de experiencia- lo sugiera, es difícil admitir la mezcla de causas a las que se atribuye su existencia. Según esta tesis -evidencia experimental para los que la proponen-, el más experimentado tiene siempre menores costes añadidos, lo que le pone en situación de convertirse en un líder inexpugnable, siempre que aplique las bajadas de costes derivadas de su mayor experiencia a los precios para apropiarse del crecimiento mientras lo haya, incrementando más y más su cuota de mercado y expulsando así a los menos experimentados del mercado. Para los seguidores sólo hay una opción: que el líder en la etapa de crecimiento intente “ordeñar la estrella” dando lugar a ser atacado; si el crecimiento ya se atemperó no podrá ser atacado, para el perro no se contempla más salida que vender el negocio.

Pero no es cierto que la ley de la curva de experiencia sea inexorable. No se contempla que haya vuelcos en el ranking

sectorial derivados de que alguno resulta más innovador en procesos, en sistemas o en productos; la ley es que el más experimentado siempre será el que innove. Esa sería la primera objeción al modelo, que es consecuencia de la existencia de una curva de experiencia común a todos los competidores en cada sector que no se puede admitir como una evidencia sin excepciones.

Tampoco se distingue el efecto de las economías de escala del de la curva de experiencia, en la propuesta. Se supone que el más experimentado accederá al mayor tamaño y que el efecto de las economías de escala está subsumido en la curva de experiencia. Esta sería la segunda objeción. En industrias manufactureras actúa más la curva de experiencia, en industrias de proceso más las economías de escala. No se pueden asimilar o confundir sus efectos. Si lo que predomina es el tamaño y no la experiencia como vía para acceder a menor coste el modelo se cae por su base.

En todo caso, aún admitiendo que cada empresa disminuyera sus costes siguiendo una curva de experiencia, para que los costes entre las empresas fueran comparables, haría falta que todas las empresas tuvieran la misma curva, lo que implicaría una total homogeneidad en la forma de hacer entre las empresas del sector. Esa sería la tercera objeción. Por tanto, la matriz no sería aplicable más que si la diversidad en la forma de hacer fuera inexistente. Precisamente el modelo de los entornos genéricos de The Boston Consulting Group, surge con posterioridad al de la matriz crecimiento participación -también de The Boston Consulting Group- para tratar de explicar que ésta sólo es aplicable si no hubiera diversidad alguna en la forma de competir.

De otra parte, si para el mismo ahorro de costes añadidos se necesita duplicar la experiencia, al comienzo de la actividad las reducciones se producirían rápidamente -es fácil duplicar un valor bajo- y, al cabo de un tiempo, éstas se producirían más lentamente, incluso se harían inapreciables. Piénsese que el número de unidades necesarias para duplicar la producción acumulada es una serie 2^n , siendo $n \{1, 2, 3, 4, 5, \dots\}$. Aun dando por supuesto que hubiera curva de experiencia, en unos casos, la aproximación a la asíntota en la reducción de costes sería muy lenta en el tiempo y, en otros, muy rápida. En la industria de las

máquinas herramientas, por ejemplo, cada lote de máquinas que se produce se hace a un coste inferior al anterior; la reducción de costes del primer al segundo lote es enorme, sin embargo, rápidamente las bajadas de coste se mitigan y en cuanto se han producido algunas decenas de máquinas las reducciones son casi inapreciables. En el caso de la producción de aeronaves para el transporte de pasajeros y mercancías, las reducciones de costes ligadas a la experiencia son notables y se prolongan de forma significativa a través del tiempo. Evidentemente, para que se den las condiciones previstas en el modelo, hace falta que la fase significativa de ahorros por experiencia acumulada de cada concurrente coincida con la fase de crecimiento del ciclo de vida de la actividad; si no fuera así, si se produjeran los ahorros más rápidamente y ya estuvieran configurados los costes cuasi-definitivos en la fase de introducción, el modelo no sería válido. Esa sería la cuarta objeción. El origen de los entornos estancados -denominados así por ellos y que sería preferible llamarlos en competencia cuasi-perfecta- es que al final del ciclo de vida los costes de todos los competidores, que por mor de la curva de experiencia eran diferentes para cada competidor al principio, se igualan al final.

Tampoco es de recibo que se asimile cuota de mercado en un momento dado con producción acumulada mayor a lo largo de tiempo. Puede ocurrir que el más experimentado no sea el que tenga mayor cuota en un momento dado. Esa sería la quinta objeción.

Y puede que alguien sea mucho más experimentado aunque tenga menos cuota en un mercado dado, porque venda en varios mercados. Esa sería la sexta objeción.

De otra parte, la experiencia en determinados procesos es transferible a otros. Eso no se contempla en el modelo. Muchas actividades relacionadas permiten que la experiencia se transfiera entre ellas. Un fabricante de refrescos de cola, cuando pase a fabricar refrescos de otros extractos, como la tónica, ¿no puede transferir su experiencia y conseguir de entrada costes bajos al hacerlo?; un fabricante de leche entera en brik, ¿no transfiere su experiencia cuando pasa a fabricar leche desnatada en brik?; alguien que tiene experiencia en banca al por menor, ¿no podría transferir su experiencia a una actividad de comercialización de

seguros dirigida al público en general?; etc. Si hubiera transferencia de experiencia entre actividades diversas tampoco sería directamente aplicable el modelo. Esa sería la séptima objeción.

También ocurre que la cuota de mercado en muchos mercados no es homogénea en los diferentes segmentos. Qué cuota se contemplaría: ¿la promedio, la más alta, la más baja? ¿Cuál es el mercado y, por tanto, cuál es la cuota en el mercado de cada concurrente? Dependiendo de lo que se tome por mercado los resultados del análisis cambian absolutamente. La definición de los límites de un mercado depende de la accesibilidad de concurrentes -oferentes y demandantes- en condiciones equivalentes, lo que, de entrada, está condicionado por la ubicación de cada concurrente y por la existencia de productos sustitutivos o no en él. Por ejemplo, en España, hablando de productos de consumo, las cuotas de mercado de los productos varían ampliamente dependiendo de la zona geográfica; por tanto, no sería correcto hacer análisis usando la matriz crecimiento participación basándose en considerar las cuotas de cada concurrente a nivel nacional. No hay un mercado único sino segmentos de mercado, más o menos estancos o más o menos conexos, y en cada uno de ellos cuotas de mercado diferentes para cada concurrente. Hay productos que tienen segmentos de mercado diferentes, no conectados, en los que, por tanto, los costes no van a estar relacionados con la cuota de mercado que tengan en uno u otro, sino, en todo caso, con su capacidad de producción conjunta. Esa sería la octava objeción.

Cuando dos competidores se fusionan, suman sus cuotas pero no sus experiencias. Estas no son sumables. Por tanto, para que se den las condiciones que lleven a que el modelo fuera aplicable haría falta que las cuotas de todos los competidores procedieran de su propio esfuerzo luchando por la cuota y no de fusiones. Esa sería la novena objeción.

El modelo está basado en que todos los competidores actúan racionalmente. A veces, con excesiva frecuencia, no es así. Esa sería la décima objeción.

Y, en ocasiones, alguien se mantiene en un sector pese a no tener tan buenos costes como los demás por razones espurias o, incluso

para lavar dinero procedente de actividades ilícitas. Esa sería la undécima objeción.

Se debe aconsejar que esta matriz no sea usada como si de una verdad revelada se tratase. Hay demasiadas restricciones para admitir su uso. Desde luego la utilización del modelo, como se suele hacer, sin pensar en estas restricciones, es extraordinariamente inadecuada. Ciertamente que el modelo ayuda a entender cómo se configuran los entornos de volumen cuando hay efecto claro de la curva de experiencia, pero no debe aplicarse para sacar consecuencias prácticas sobre la cartera de productos como pretende The Boston Consulting Group (Mata, 2005).

3.2.5. LA DIFERENCIACIÓN COMO BARRERA AL ACCESO

3.2.5.1. INTRODUCCIÓN

En un sector en el que hubiera diferenciación, cada segmento del mercado percibiría de forma diferenciada a los distintos productos, de forma que cada modalidad específica de producto sería la preferida para cada segmento diferenciado, que consideraría a los demás productos sustitutivos próximos pero no perfectos del preferido. Un sector en el que los productos fueran diferenciados implicaría que habría segmentos de mercado identificables en él.

En cada sector el criterio o los criterios relevantes para identificar los segmentos serán unos u otros, pero, en cualquier caso, la característica común de un mercado así sería que cada segmento de mercado sería susceptible de ser atendido, de forma ventajosa, con una propuesta específica de producto adaptado a su necesidad específica diferenciable.

Al considerar las causas de la diferenciación, se presenta un asunto de trascendental importancia -como se tendrá ocasión de analizar también más adelante- que trastoca las conclusiones de cuanto se va a analizar; hay una diferenciación que se puede llamar, real y otra diferenciación que es sólo formal: la creada a través de la publicidad, que, además de dar a conocer los nuevos productos, sirve a la identificación formal de los mismos a través de las marcas: productos iguales, o perfectamente equivalentes, se identifican a través de las marcas en cuya creación se invierten cantidades masivas de dinero; estas inversiones no van destinadas a satisfacer mejor la necesidad, es decir, a “producir” el producto, sino a modificar la demanda del mismo, condicionando

tanto la demanda de la clase de producto anunciada -la amparada por la marca-, como también la demanda de todos los demás de la categoría, modificando hacia arriba la demanda de la marca y del conjunto, y hacia arriba o hacia abajo la demanda de cada uno de los demás integrantes del sector, así como incrementando el poder de monopolio relativo de la marca anunciada frente a su segmento de mercado.

Por el momento en este epígrafe, cuando se hable de sectores en los que haya diferenciación, se habla de sectores que estarían configurados por un grupo de productos que serían sustitutivos próximos entre sí, y que lo serían “*per se*” y no por efecto de la identificación de la marca. No se están incluyendo en el análisis, por el momento, los costes y los efectos de la publicidad, que se verán más adelante.

3.2.5.2. LA TEORÍA DE LA COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA

La aproximación teórica más rigurosa a lo que supone la diferenciación de los productos es la teoría de la competencia monopolística (Chamberlin, 1933). Aunque en cualquier manual de microeconomía avanzada se alude a esta teoría, no se suele incluir una explicación suficiente de la misma a efectos micro-económicos, resaltando sólo la consecuencia macro-económica de la pérdida de eficiencia económica global que supone la diferenciación respecto de la competencia perfecta: más competidores, aunque operando por debajo de su capacidad, y mayores precios. Por ello, se desarrolla aquí, brevemente, pues va a resultar crítica para comprender a fondo el papel de la diferenciación como barrera y, porque, apoyándose en ella, se desarrollan algunos sencillos modelos espaciales originales que van a llevar al nuevo concepto clave: la segmentabilidad y los segmentos estancos.

En un sector en competencia perfecta, con producto indiferenciado y un número suficientemente grande de compradores y de vendedores ningún competidor podría vender, ni siquiera una unidad, a un precio superior al de mercado; también si bajase el precio sólo él podría quedarse, si tuviera capacidad para abastecerla, con toda la demanda. En definitiva, cada concurrente se enfrentaría a una curva individual de demanda plana, perfectamente elástica, que pasaría por el precio de mercado. No

es fácil encontrar mercados así en la práctica, salvo en algunos sectores agrícolas o ganaderos que producen “*commodities*”, que se aproximan grandemente.

En un sector en competencia monopolística los productos serían diferenciados; para cada segmento de mercado habría una modalidad de producto que sería preferible a los demás y cada productor tendría un cierto poder de monopolio sobre su mercado próximo (Lerner, 1934). Si un productor subiera algo el precio, manteniéndolo los demás, éste no perdería todas sus ventas, sino sólo una parte, y si lo bajase, tampoco se quedaría con toda la demanda, aunque aumentarían algo sus ventas. Hay muchos sectores reales que se aproximan a este modelo teórico. Simplemente, si se piensa en la diferenciación mínima que provoca la ubicación, hay muchos sectores de actividad en los que el producto ofertado sería, fundamentalmente, el mismo, salvo que cada competidor lo ofrecería en una ubicación determinada diferente, que lo haría preferible a los demás para el segmento de mercado más próximo. Por ejemplo: el comercio detallista y muchos servicios personales, dada su inseparabilidad, son así. También en otros muchos sectores, en los que hay mínima diferenciación y ésta no es de origen espacial ocurre lo mismo: los productos son diferenciados, aunque sustitutivos próximos entre sí.

Esa suerte de poder relativo de monopolio que cada competidor tendría sobre su segmento de mercado más cercano -por razones geográficas o por otras razones- significaría, en cierto modo, que un competidor monopolístico se enfrentaría a dos diferentes curvas de demanda: la que se derivaría de que todos los competidores -incluido él- modificaran al unísono sus precios, y la que se derivaría de que sólo los modificara él y los mantuvieran los demás. ¿Qué ocurriría entonces?

Si DD' fuera la recta de demanda correspondiente a cada competidor en el caso de que todos movieran conjuntamente sus precios; si para el resto de los concurrentes estuviera fijado el precio p ; y si, en esas condiciones, la recta de demanda para un competidor dado, si todos los demás, salvo él, mantuvieran sus precios, fuera dd' ; y si, por último, la curva de costes medios de cada competidor fuera la de la Figura 18; cuando todos los concurrentes modificaran a la vez sus precios, la demanda para cada uno sería una fracción de la demanda global -la fracción enésima, si fueran n los concurrentes-; la recta de demanda para cada uno, DD' , se iría desplazando hacia la izquierda a medida que fuera incrementándose el número de concurrentes o hacia la derecha si estos disminuyeran. Fijado un precio p para todos los demás, cuando sólo uno modificara sus precios, la recta de demanda para él, dd' , tendría una elasticidad, necesariamente mayor que la de la demanda anterior, tanto más parecida a ésta cuanto más diferenciada esté su oferta de la de los demás, para su segmento. Para cada precio, habría una recta de demanda dd' ; todas ellas serían paralelas entre sí, y cada una de ellas cortaría a la recta de demanda de cada uno -si todos tuvieran el mismo precio- DD , en el punto del precio fijado para todos.

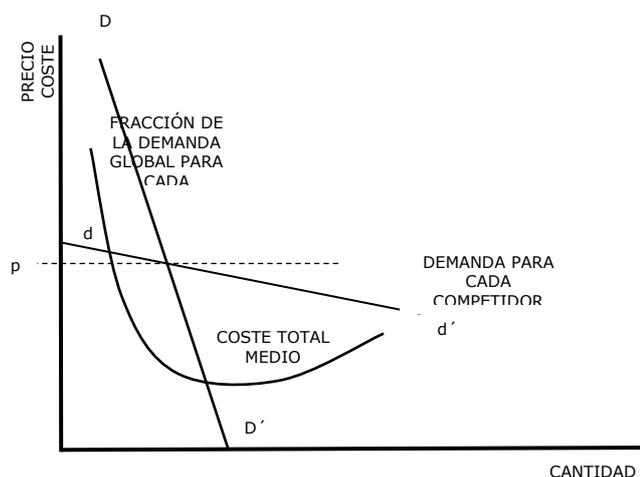


Figura 18. Demanda para un competidor si todos cambiaran los precios al unísono y si sólo los modificara él (adaptado de Chamberlin EH (1946) *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge)

En estas condiciones, a cualquier competidor individual le merecería la pena bajar sus precios hasta un nivel p' (Figura 19) - en la intersección de su recta de ingreso marginal con su curva de coste marginal-, siempre que los demás mantuvieran los suyos, para maximizar sus beneficios. Si la porción de mercado que arrebatase a los demás se repartiera por igual entre todos, y éstos fueran muchos, podría esperarse que mantuvieran su precio, pues apenas se habrían enterado de la disminución de sus ventas; pero, aún así, lo mismo que a uno le merecería la pena bajar el precio para aumentar sus ganancias también le merecería la pena hacerlo a los demás y, siendo así, sin duda lo harían, con lo que, cuando todos lo hicieran, la cantidad vendida por cada uno al precio p' , se reduciría hasta q'' .

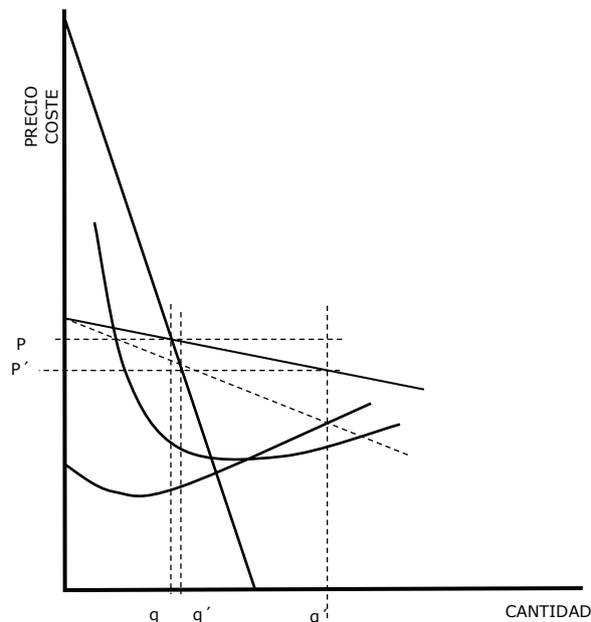


Figura 19. Cómo fijaría precios cada competidor si tomase en cuenta la demanda cuando sólo él modificara los precios (adaptado de Chamberlin EH (1946) *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge)

Ahora (Figura 20), la recta dd' para cada competidor se habrá desplazado hacia abajo, puesto que el nuevo precio fijado sería p' y la recta dd' habría de pasar por el precio fijado en el sector. De nuevo, para estas nuevas condiciones, cada competidor podría aumentar sus beneficios si redujese los precios, lo que le llevaría a hacerlo, hasta maximizarlos para un precio p'' y una cantidad q'' . Pero, también ahora, esa condición sería la misma para todos, así que todos reducirían sus precios, con lo que la cantidad vendida por cada uno al precio p'' , se reduciría hasta q'''' .

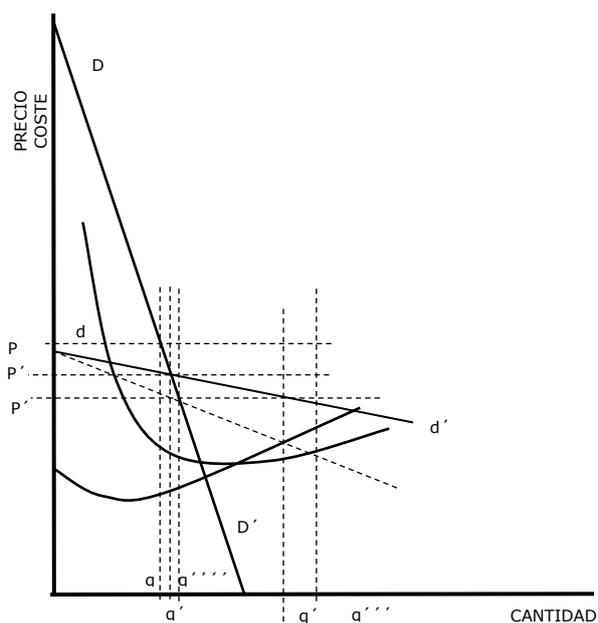


Figura 20. Cómo reaccionarían los demás frente a la modificación de los precios (adaptado de Chamberlin EH (1946) *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge)

Reiterado el proceso, la recta de demanda dd' se estaría desplazando sobre la recta de demanda DD' , hasta que se alcanzara un precio por debajo del cual ya no sería posible tener beneficios; el correspondiente a la intersección de la recta DD' con la curva de costes medios (Figura 21).

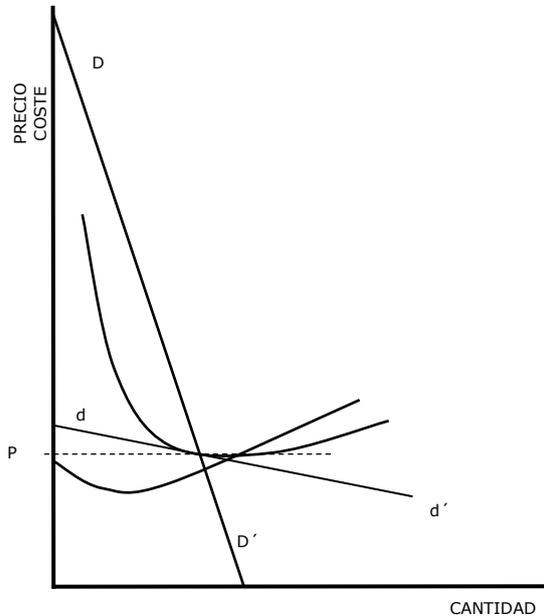


Figura 21. Precio final al que llevaría la competencia entre los competidores (adaptado de Chamberlin EH (1946) *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge)

Se debe precisar que el hecho de que, en la Figura 21, la recta DD' corte a la de costes medios en el punto de tangencia entre dd' y esa misma curva de costes medios, significa que, en este caso, la condición de equilibrio es compatible con el número de competidores instalados. No tiene por qué ser necesariamente así. Se analiza ahora el papel del número de competidores y se comprenderá mejor lo que se dice.

Mientras el proceso de ajuste hacia el equilibrio no se haya completado, el sector -en beneficios- atraerá a nuevos competidores, que se instalarían. ¿Hasta qué límite?: hasta que la recta DD' , que se desplaza hacia la izquierda con cada entrada de un nuevo competidor, sea tangente a la curva de costes medios (Figura 22).

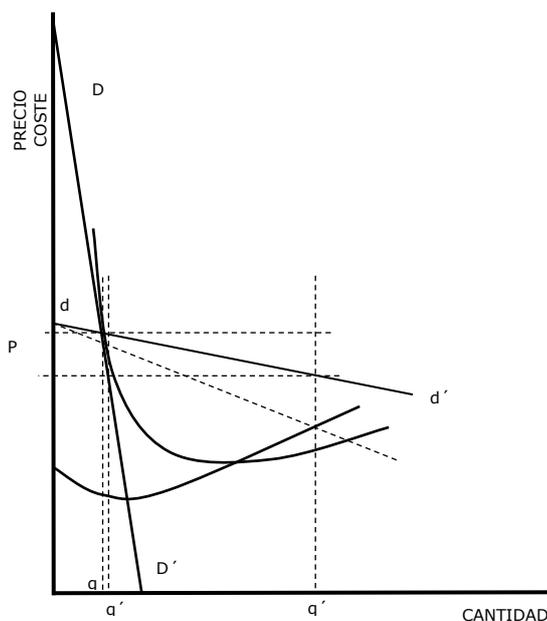


Figura 22. Entrada de nuevos competidores si hubiera beneficios
(adaptado de Chamberlin EH (1946) *The Theory of Monopolistic Competition*,
Harvard University Press, Cambridge)

Si así fuera, ninguno de los competidores podría tener beneficios; el precio común, al que ninguno tendría pérdidas, sería p , el correspondiente al punto de tangencia, ofertando cada uno de ellos una cantidad q . Pero en éste punto no habría verdadero equilibrio: puesto que cada concurrente tendría la oportunidad de tener beneficios, siempre que los demás mantuvieran ese precio, bajando el suyo hasta el nivel p' , lo haría, ofertando la cantidad q' ; claro que, como todos tienen esa oportunidad, todos lo harían con lo que la cantidad vendida por cada bajaría hasta q'' , lo que les llevaría a todos a pérdidas. Con todo cada uno de ellos seguiría pensando que puede reducir éstas pérdidas, e incluso tener beneficios, bajando de nuevo los precios, por lo que el proceso continuaría, hasta que las pérdidas produjesen salidas de alguno de los concurrentes desplazándose entonces la recta DD' hacia la derecha.

Se ve pues que el efecto conjunto de ambas tendencias analizadas -entrada y salida de competidores sin restricciones, según haya beneficios o pérdidas y posibilidad de incrementar beneficios bajando individualmente el precio- conduce a un equilibrio en torno al punto de tangencia entre dd' y la curva de costes medios; y a que la recta DD corte a la de curva de costes medios, sensiblemente, en ese punto -tanto más exactamente cuanto mayor número de concurrentes haya en la situación de equilibrio- (Figura 23).

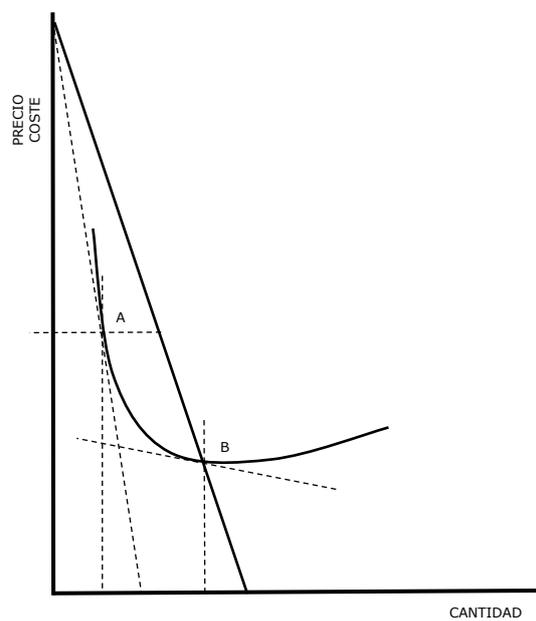


Figura 23. Precios a los que llevaría la competencia entre instalados y la entrada de nuevos competidores (adaptado de Chamberlin EH (1946) *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge)

Pero, ¿qué ocurriría si los concurrentes en lugar de pensar en que no son interdependientes, supieran que lo son? Esto no es probable que ocurra a menos que el número de competidores del grupo sea pequeño; entonces será más fácil que todas las empresas reconozcan su mutua interdependencia. Si así fuera, y cada uno accediera a una demanda parcial como DD' , mantendrían sus precios en el nivel p , restringiendo su oferta hasta el nivel q , con lo que todos maximizarían sus beneficios (Figura 24).

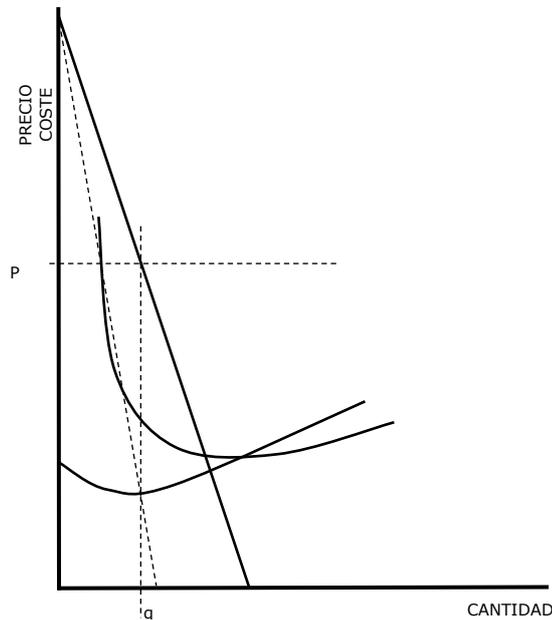


Figura 24. Fijación de precios cuando los competidores son un grupo pequeño consciente de su mutua dependencia (adaptado de Chamberlin EH (1946) *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge)

Claro que cuando hubiera beneficios, éstos atraerían a nuevos concurrentes, desplazando entonces la recta de demanda DD de cada uno hacia la izquierda (Figura 25), hasta que el ingreso de uno más llevara a todos a la situación de pérdidas. Eso podría dar lugar, como se vio en el caso de las economías de escala en el mercado global, a que haya beneficios para los instalados y esté dificultada la entrada de competidores potenciales; n tendrían algo de beneficio cada uno y $n+1$ ya no lo tendrían; es decir a barreras de acceso en el sentido de Bain.

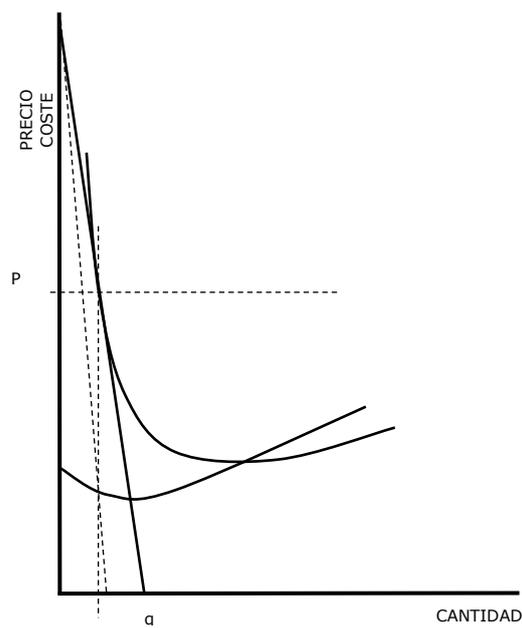


Figura 25. Entrada de nuevos competidores si hubiera beneficios (adaptado de Chamberlin EH (1946) *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge)

Cuando haya reconocimiento de la mutua interdependencia entre los competidores del grupo -un grupo pequeño-, el precio de equilibrio ya no tendría que ser necesariamente B; este equilibrio podría establecerse en cualquier punto entre ambos límites A y B, que fuera compatible con un número determinado de competidores -naturalmente, no podría tratarse más que de un número entero de ellos- (Figura 26).

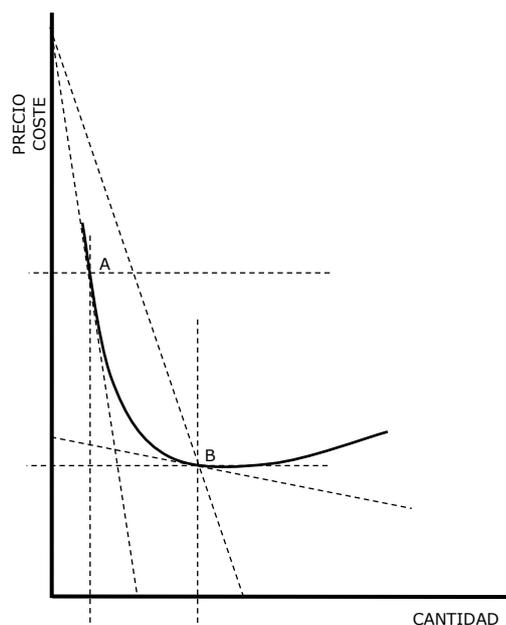


Figura 26. Precio límite al que llevaría la entrada de nuevos competidores cuando reconocieran su mutua dependencia (adaptado de Chamberlin EH (1946) *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge)

En la práctica, en muchos sectores de actividad, aun no siendo los competidores un grupo pequeño, se fijan los precios en un nivel que entienden razonable, más que en un nivel competitivo, que correspondería al que fijarían si estuvieran especulando sobre cuanto más venderían si los bajasen. Incluso, en determinadas actividades, se considera una práctica poco ética -denominada competencia desleal- bajar los precios por debajo de unas determinadas tarifas. En cualquier caso, pese a que hubiera precios superiores a los competitivos, no habría finalmente beneficios, pues, como se ha visto, el hecho de que a esos precios hubiera beneficios atraería a competidores potenciales a la actividad hasta que éstos desaparecieran, a menos que hubiera barreras adicionales de otro tipo para el ingreso.

Hasta ahora, no se ha encontrado que la diferenciación por sí misma -salvo en el caso del pequeño grupo que reconozca su interdependencia y en donde haya beneficios para n instalados y no quepan $n+1$ - pueda dar lugar a la creación de barreras, aunque los precios de equilibrio, en sectores con productos diferenciados, resulten siempre superiores a los que corresponderían si el sector estuviera en competencia perfecta, es decir si los productos fueran indiferenciados: la diferenciación provoca que todos los concurrentes operen por encima de sus costes medios mínimos e infrutilicen su capacidad, lo que daría lugar a precios más altos y mayor número de competidores que los que habría en el caso de competencia perfecta, pero no a que haya beneficios.

3.2.5.3. UN MODELO ORIGINAL BASADO EN EL LA TEORÍA DE LA COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA PARA EXPLICAR LA DIFERENCIACIÓN

Hasta aquí, en todo el análisis que se ha hecho, se está suponiendo que, en un sector en competencia monopolística, cuando un competidor baja el precio mientras los demás lo mantienen su incremento de ventas se detrae por partes iguales de cada uno de los concurrentes. Esto, en la realidad, en los sectores asimilables al modelo de competencia monopolística, no suele ser así: normalmente los incrementos de ventas para el que baja el precio se detraen de los más cercanos, aquellos más próximos, con atributos específicos parecidos a la variedad de producto considerada.

Se desarrolla, a continuación, un modelo original para la formación de barreras en condiciones de competencia monopolística: los modelos de competencia monopolística de origen espacial y asimilables, y las relaciones entre los diferentes grupos próximos integrados por competidores monopolísticos -evidentemente más próximos entre sí, que lo que lo están los diferentes grupos-.

Se supone ahora que los competidores, iguales en todo lo demás, hubieran de situarse en cualquier punto de una circunferencia - como si de puestos de vendedores de perritos calientes alrededor de un lago se tratase- a lo largo de la cual estuvieran los diferentes clientes, repartidos de forma homogénea -como si fueran bañistas en la orilla de un lago- y que todos ellos tuvieran un comportamiento perfectamente equivalente como consumidores.

Se supone, también, que los competidores tuvieran el mismo producto, los mismos costes y que su única fuente de diferenciación posible fuera la ubicación.

El primer productor que se instalara lo haría en cualquier punto de la circunferencia; para él la ubicación sería indiferente (Figura 27-A). Pero, ¿dónde lo haría el segundo?: instalándose al lado del primero accedería a la mitad del mercado, y en el punto diametralmente opuesto (Figura 27-B) también accedería a la mitad del mercado; parecería indiferente una u otra localización; aunque, es seguro que preferirá la segunda; ¿por qué?: está claro que si lo hiciera así, se especializaría en un segmento y tendría a su mitad de mercado algo defendida, lo que no ocurriría en el caso de emplazarse al lado del primero. La razón de esa mejor defensa se debe a la diferenciación; ahora, el producto del otro no es un sustitutivo perfecto del suyo; para su segmento de mercado más próximo, el suyo es preferible pues está más cerca y sería menos gravoso desplazarse; si el otro competidor bajara el precio ya no se quedaría con todo el mercado, como en competencia perfecta, habría una elasticidad cruzada entre ambos productos; la competencia se establecería sobre bases de competencia monopolística; no de competencia perfecta.

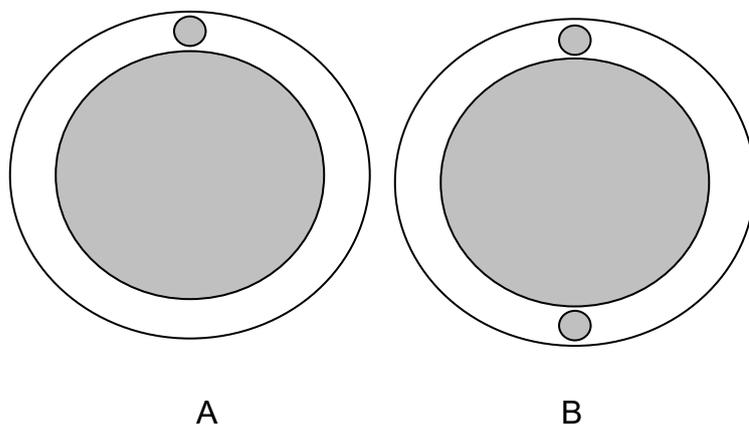


Figura 27. Cómo buscan la diferenciación los competidores (elaboración propia)

Y ahora, ¿dónde se instalaría un tercero? Tanto si lo hiciera al lado de cualquiera de los instalados, como si lo hiciera en medio de ambos, sólo podría acceder a una cuarta parte del mercado y no a un tercio. (Figura 28). Pese a ser sólo tres concurrentes, para él sólo un cuarto del mercado está a su alcance.

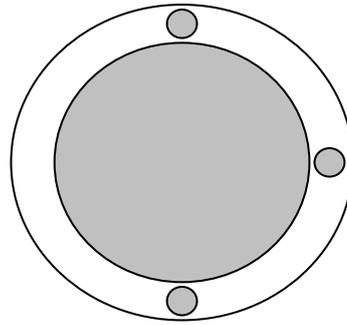


Figura 28. La diferenciación incrementa la dificultad para instalarse de un nuevo competidor (elaboración propia)

Si la demanda disponible, tomando en cuenta las curvas de costes medios de cada uno de los competidores, diera para que se pudieran instalar tres concurrentes pero no cuatro (Figura 29) ¿qué ocurriría? Tres, si se hubieran instalado todos en el mismo punto de forma indiferenciada, por ejemplo si hubiera una única ubicación autorizada, serían viables; pero ahora, diferenciados todos, el tercero ya no sería viable.

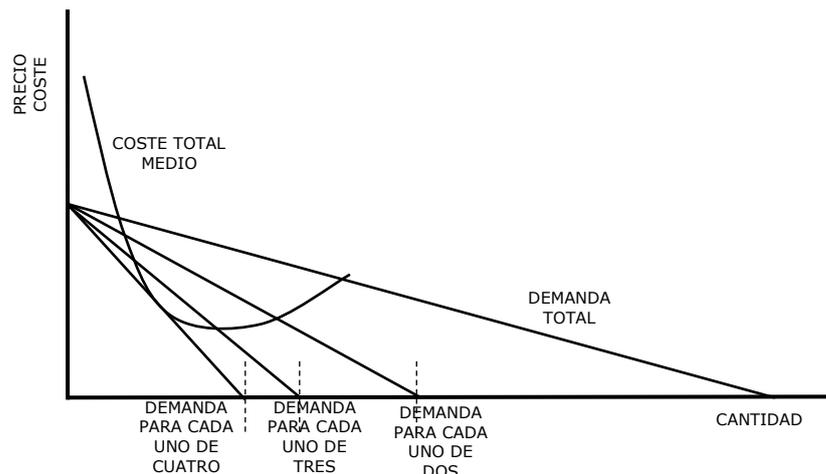


Figura 29. Las mismas barreras que son eficaces para la instalación del cuarto competidor si todos se instalaran en el mismo lugar, son eficaces como barreras para la instalación del tercero, cuando hay diferenciación (elaboración propia)

La barrera que antes, sin diferenciación, no existía para la entrada del tercero, sin embargo, ahora, con los productos diferenciados, sí existiría; ahora no habría espacio suficiente entre los instalados para que cupiera el tercer competidor potencial. Las barreras por economías de escala se habrían potenciado como consecuencia directa de la diferenciación; los instalados tendrían mayores beneficios -serían solo dos y no tres a repartir los beneficios del cártel- y no por eso pondrían el acceso al mercado al alcance de los potenciales entrantes.

Pero para que la diferenciación tuviera algún efecto sobre las barreras tendría que haber economías de escala. El efecto de la diferenciación sería tal que, al diferenciar los segmentos de mercado, haría más eficaces en cada uno de los segmentos -de lo que serían en el mercado global- las barreras derivadas de las economías de escala. Pero para que fueran barreras eficaces haría falta, además, que el grupo que cupiera en cada segmento fuera pequeño y que, reconociendo su mutua dependencia, actuara como un cártel. Evidentemente, si no hubiera costes fijos y el coste marginal fuera constante, el tamaño no influiría en nada en los mayores o menores costes, y no habría economías de escala, y sin ellas tampoco la diferenciación tendría ninguna barrera que poder potenciar; cualquiera podría entrar y acceder a una parte mínima de mercado en la que le bastaría cubrir, al menos, ese coste marginal -que en este caso sería también el coste medio constante- para operar. Sólo si hubiera economías de escala que pudieran actuar como barrera la diferenciación las potenciaría, sino no.

Las barreras que supondría la diferenciación de este tipo tampoco serían necesariamente eficaces si el mercado estuviera creciendo -de la misma manera que ya se señaló al analizar las economías de escala-, pues el constante desplazamiento hacia la derecha de las curvas de demanda disponibles para cada concurrente abriría finalmente el acceso a competidores potenciales que se convertirían en nuevos entrantes.

Siguiendo con el ejemplo anterior, si se supone que la demanda fuera tal que hubiera ocho competidores viables instalados a intervalos regulares alrededor de la circunferencia y que el precio común fuera p , ¿qué ocurriría? Piénsese que la razón por la que, para cada grupo de clientes, un producto es preferible es la necesidad de desplazarse más lejos para conseguir cualquier otro; considérese que el coste necesario para desplazarse la distancia que hay entre cada dos de los ocho concurrentes es t (Figura 30).

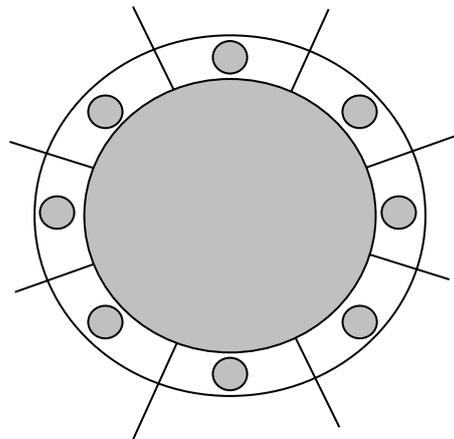


Figura 30. Demanda que permite la instalación de ocho competidores
(elaboración propia)

En este modelo, si uno solo de los competidores decidiera bajar su precio y los demás lo mantuvieran, la bajada no afectaría a todos a la vez; afectaría en primer lugar a la demanda de los próximos, sin afectar nada a los más alejados, para, progresivamente, ir afectando a los demás, a medida que se siguiera bajando el precio. También si se subiera el precio se verían afectados en primer lugar los más próximos, que serían quienes se repartirían el decremento de ventas del que hubiera subido el precio. En este supuesto, cuando uno solo de ellos hubiera bajado el precio desde p hasta $p - t/2$, manteniendo el precio los demás, los dos más próximos habrían perdido la mitad de sus ventas y él tendría la cuarta parte del mercado; si siguiera bajando, cuando hubiera bajado hasta $p - t$, los dos más próximos habrán perdido todas sus ventas y, a partir de aquí, empezarán a perderlas los dos siguientes, de modo que cuando el precio llegase a $p - 3t/2$ habrían perdido la mitad de las mismas, y el competidor que estuviese bajando los precios tendría ya la mitad del mercado; a partir de ahí las bajadas empezarían a

afectar a los dos siguientes hasta que a un precio $p-5t/2$ el que estuviera bajando tendría tres cuartas partes del mercado y a un precio $p-3t$ ya no venderían nada; finalmente, si continuara la bajada, el instalado en el extremo opuesto, que no se habría visto afectado hasta ahora, empezaría a estarlo, hasta que para un precio $p-7/2t$, tampoco éste podría vender nada al precio p .

La recta dd' , correspondiente a la demanda de uno cuando sólo él modifica sus precios, sería, por tanto, la de la Figura 31.

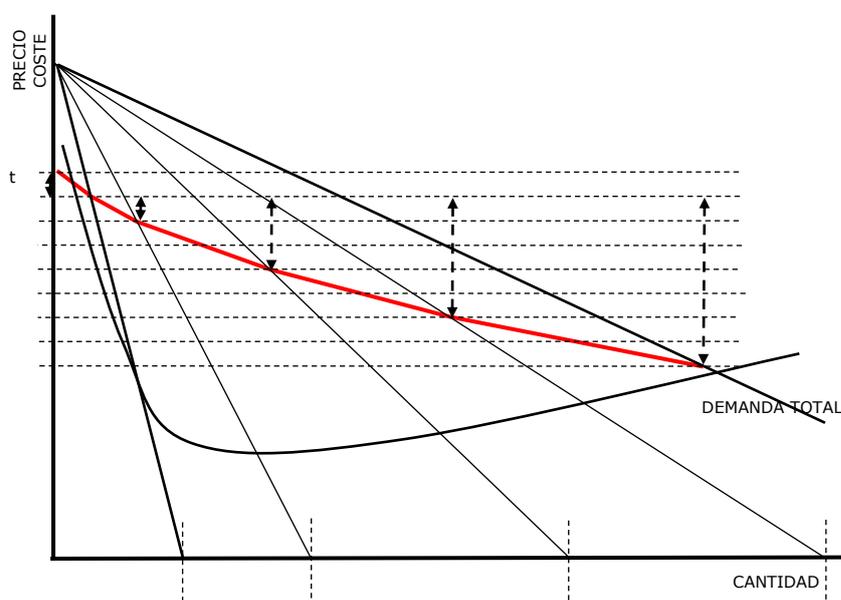


Figura 31. Demanda para uno si todos modifican los precios conjuntamente o si sólo uno lo hace (elaboración propia)

No se pretende analizar ahora si el supuesto comportamiento de los demás -no reaccionar- sería razonable; ni tampoco si las bajadas le convienen al que baja para optimizar sus beneficios; ni hasta dónde le conviene bajar el precio; sólo se pretende estudiar el efecto que tendría sobre sus ventas si lo hiciera y los demás no reaccionaran. En la realidad, en cuanto los más próximos se vieran afectados por la bajada, parece lógico que bajasen también los precios al mismo nivel que los hubiera bajado él; entonces, los siguientes también se verían afectados y harían lo propio, con lo que el efecto sería que el nuevo precio se instalaría rápidamente entre todos ellos, por lo que los precios y las cantidades vendidas por cada uno de ellos bajarían por fracción octava de la recta de demanda DD' .

Siguiendo con el ejemplo, para costes de transporte más altos, cada concurrente tendría mayor poder de monopolio sobre su segmento: los sustitutos serían menos perfectos, la recta dd' sería más inelástica. (Figura 32).

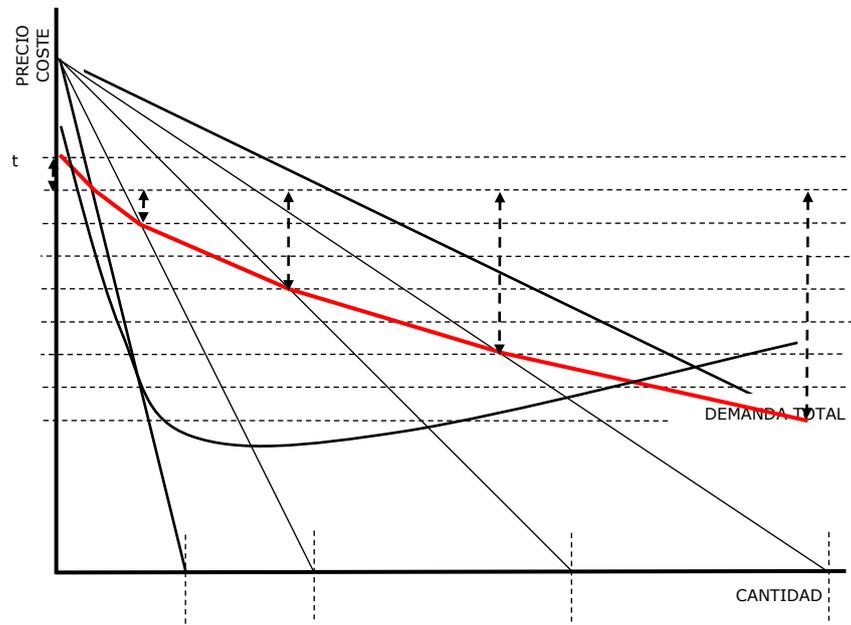


Figura 32. Demanda para uno si sólo él modifica los precios para costes de cambio de proveedor crecientes (elaboración propia)

Cuánto mayores fueran los valores del coste del transporte t habría más diferenciación entre los diferentes concurrentes; incluso, para un cierto nivel de coste de transporte el segmento de mercado más alejado ya no estaría al alcance de las bajadas de sólo uno de los concurrentes; aunque por el efecto contagio la bajada podría acabar afectándoles a todos (Figura 33).

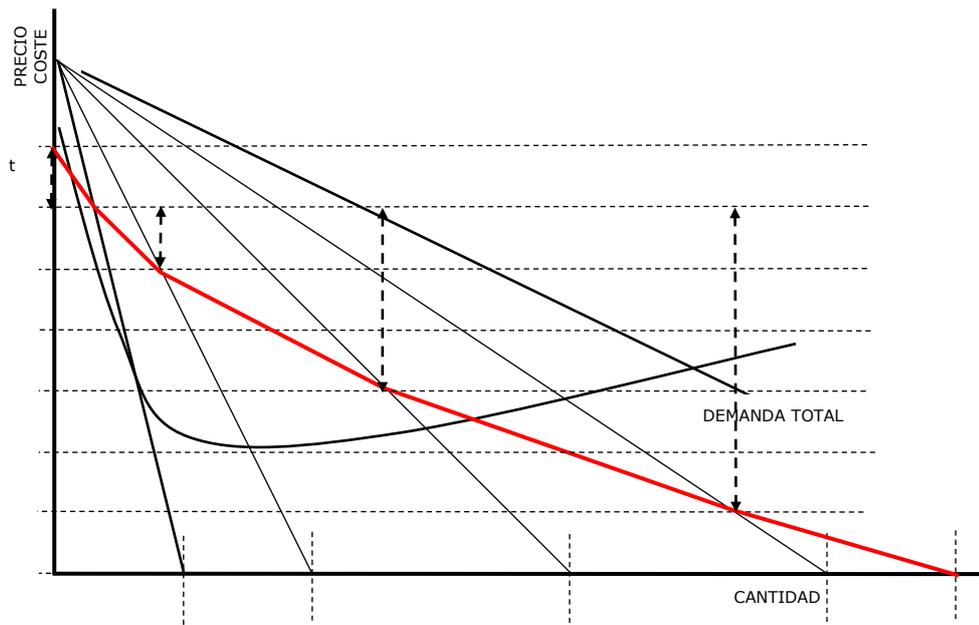


Figura 33. Demanda para uno si sólo él modifica los precios para costes de cambio de proveedor aún mayores (elaboración propia)

Y, finalmente, para un determinado valor de t cada uno de los segmentos de mercado estaría cautivo de su suministrador más próximo; entonces dd' coincidiría con DD' y las bajadas de precio en el segmento no afectarían a los otros segmentos (Figura 34).

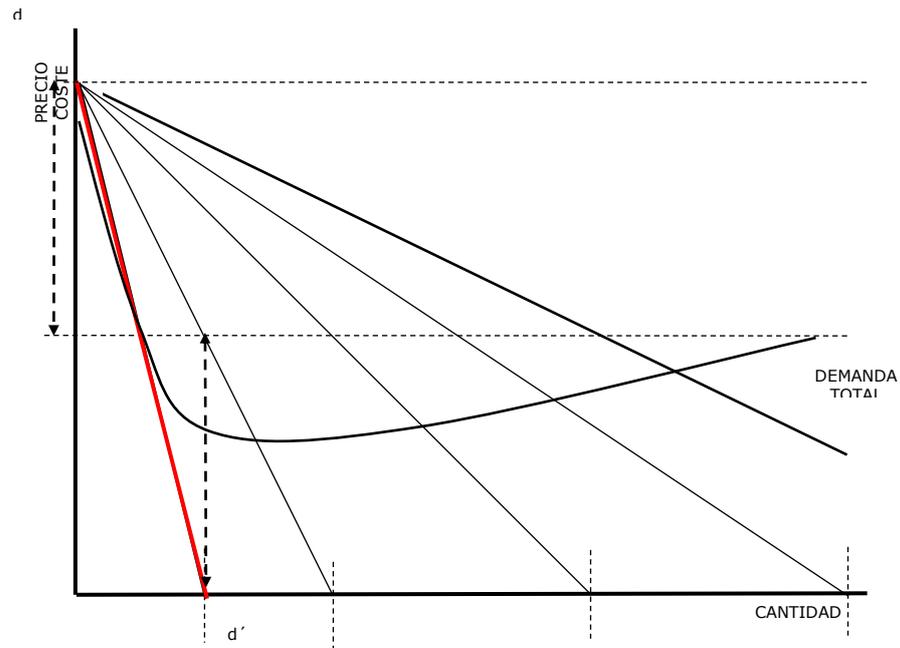


Figura 34. Estanqueidad del segmento para un coste de cambio de proveedor suficientemente alto (elaboración propia)

Esta es la denominada aquí condición de estanqueidad, una diferenciación tal que alcanza a eliminar la interrelación del segmento con los demás; ahora ya no habría sustitutos y cada segmento sería estanco. La demanda global del sector, como tal, sería una entelequia, pues estaría repartida entre segmentos estancos.

Frente a una situación así, el productor, si estuviera solo en su segmento, podría actuar como un monopolista y fijaría un precio que hiciera máximos sus beneficios, lo que podría atraer a otros con los que, de producirse la entrada, debería compartirlos. Claro que si las economías de escala no permitieran la entrada, como ya se vio -es decir, cuando el desplazamiento de DD hacia la izquierda deje a la recta de demanda sin cortar a la curva de costes medios-, se produciría una barrera.

La estanqueidad de los segmentos de un mercado sería la condición extrema de la diferenciación. Cuando la diferenciación, que hace que en cada segmento del mercado cada producto sea preferido a los sustitutivos próximos, sea tal que el preferido no tuviera ya sustitutivos eficaces, se habría dado la condición de estanqueidad en el segmento. En mercados diferenciados en segmentos estancos no tiene sentido hablar del sector como un conjunto sino hablar de cada segmento; no habría, en sentido estricto, cuota de mercado global, sino cuota en cada segmento.

Muchos mercados de productos de consumo -casi todos-, aunque no tengan una restricción logística derivada de la ubicación, son interpretables en clave espacial, con modelos similares al desarrollado en esta tesis. Los profesionales de marketing de bienes de consumo emplean frecuentemente la palabra mapa -de innegable referencia espacial- para exponer la relación entre los atributos de sus productos y facilitar el posicionamiento de éstos -de nuevo la referencia espacial- frente a los diferentes segmentos -una vez más el símil espacial- de consumidores. Así, cada mercado en el que la diferenciación jugase un papel fundamental podría ser interpretado en clave espacial, utilizando los atributos significativos de cada producto como variables geométricas. En caso necesario, también se podría imaginar una distribución a lo largo de una línea recta y no a lo largo de una circunferencia, en la superficie de una esfera o en un plano, o en cualquier tipo de espacio euclídeo de tres o más dimensiones. En estos sectores las condiciones de equilibrio se establecerían de la misma forma que se viene comentando. Los mercados así estarán segmentados y los segmentos, que podrían ser o no absoluta o relativamente estancos, serían susceptibles de ser atendidos con propuestas específicas diferenciadas en mayor o menor medida. El mercado sería interpretable separando a los diferentes grupos de productores que se dirigirán a segmentos diferenciados, mucho poco o nada permeables entre sí, dependiendo de la elasticidad de sus rectas dd' respectivas. A su vez, dentro de cada segmento habría competidores también algo diferenciados o no, en competencia directa, en principio, con los más próximos. Dependiendo de la permeabilidad entre los grupos, es decir de la estanqueidad relativa de los mismos, habrá una mayor o menor influencia entre ellos, es decir, una mayor o menor influencia de los productos sustitutivos, y dependiendo de la diferenciación entre los

que forman parte del grupo más cercano, más o menos poder de monopolio para cada uno dentro del grupo.

3.2.5.4. ESTANQUEIDAD DE LOS SEGMENTOS Y EXCLUSIVIDAD

La especialización, sólo tiene sentido si hay segmentos en los que especializarse. No se puede plantear, porque sería un imposible metafísico, estar especializado en todo porque eso sería tanto como no estar especializado en nada; incluso aunque se fuera único no se sería diferente. Si hubiera segmentos en un mercado puede que estos sean estancos, o parcialmente estancos, pero en ningún caso esa estanqueidad mayor o menor garantiza que la estrategia de especialización que ese hecho impone sea generadora de ventajas; no hay otra posible, pero no es necesariamente generadora de beneficio porque restrinja la competencia. O en los segmentos estancos hay, por efecto de las economías de escala, un grupo pequeño que consciente de su mutua dependencia actúa como un cártel con un acuerdo colusorio sobre los precios, tácito o explícito - y piénsese que siempre serán más eficaces las economías de escala como barrera en una parte que un todo-, o el acceso a cada segmento está disuadido eficazmente porque la condición de exclusividad requerida sea muy difícil o imposible de lograr, o no habrá ventaja para los que estén en el segmento aunque estén especializados.

Porter considera la exclusividad percibida como la estrategia adecuada cuando la ventaja competitiva buscada sea la diferenciación (Porter 1980). Esto resulta, cuando menos, confuso. ¿Qué es la exclusividad?, ¿es la ausencia de sucedáneos, la imposibilidad de imitar el producto?, ¿O como sostiene Porter, una estrategia adecuada para un producto que se dirige a un segmento o a todo el sector buscando la ventaja competitiva de la diferenciación? Exclusivo es el que excluye; pero ¿en dónde?, ¿en todo el mercado porque nadie puede producir el producto?, ¿o en un segmento del mercado que percibe al producto como insustituible? La condición de diferenciación atañe al mercado: cuando éste está integrado por segmentos diferenciados; y llevada al extremo provocaría la estanqueidad de cada segmento. La exclusividad estaría en ese supuesto ligada o no a cada segmento. Una cosa es que cada segmento sea en realidad un mercado estanco, aislado, y que no haya productos sustitutivos y otra que un producto no pueda tener competidores por ser único, exclusivo,

condición que se podría dar bien para un mercado global no segmentable como para un segmento en un mercado segmentable. Más adelante, se volverá sobre este aspecto, al hablar de las estrategias genéricas de Porter. La exclusividad, entendida como la imposibilidad para otros de producir el producto, sería una barrera absoluta; la estanqueidad de los segmentos, como condición límite de la diferenciación entre los sustitutivos, sería una barrera sólo relativa, disuasoria, y sólo si se combina con economías de escala en el segmento.

Resulta interesante distinguir entre diferenciación real e identificación formal lograda a través la publicidad masiva que desarrolla atributos diferenciales formales a los productos indiferenciados o poco diferenciados. A veces se considera a los costes de publicidad como si se tratase de un coste más ligado a la producción, cuando tienen naturaleza muy diferente. La publicidad, en sentido estricto, en muchos casos, no va orientada a producir el producto sino a modificar las características de la demanda; la mayor parte de la inversión publicitaria no va orientada sólo a informar de que el producto existe, en este sentido sí sería un coste de producción, sino a fidelizar a la clientela respecto a su consumo a través de la creación de artificial de segmentos a través de atributos formales.

Hay muchas variables que influyen en la mayor o menor presión publicitaria en cada sector. Es evidente que no es lo mismo un mercado de bienes de consumo que un mercado de bienes intermedios o bienes de producción; no es lo mismo un mercado de bienes de consumo de búsqueda previa que un mercado de bienes de consumo de experiencia; tampoco es lo mismo un mercado con un número reducido de compradores que un mercado con un gran número de ellos. La existencia de costes de ventas -publicidad y otros- que afectan a las curvas de demanda invalidan los modelos microeconómicos clásicos, o, al menos relativizan su aplicabilidad práctica. Como se señalaba más arriba, la diferenciación entre los productos puede ser real -cuando los productos en el sector sean realmente diferentes para cada segmento y, por tanto, percibidos así- o ser sólo una diferenciación formal -cuando la marca consiga identificar a cada producto: diferenciarlo formalmente-. Con la identificación, cada segmento de consumidores se siente más atraído por los atributos

formales de cada marca y se crea una relación de sustitución no perfecta entre las diferentes marcas en cada segmento.

En un sector de actividad de productos de consumo, que, en el fondo, sean poco diferenciables -esto es, que tengan elasticidades cruzadas muy significativas entre los competidores del grupo estratégico- se puede establecer una carrera de inversiones publicitarias por parte de los competidores principales -de hecho es muy común que esta carrera se establezca- que, al cabo de poco tiempo, representaría la creación de enormes barreras por costes hundidos, necesarios para que los productos que compitan sean identificados, que impediría la entrada de competidores potenciales, puesto que cualquier nuevo entrante debería abordar fortísimas inversiones para lograr una imagen reconocible que le permitiera captar una parte suficiente del mercado para ser viable. Muchas veces en los sectores de productos de consumo -en los que parecería por la estructura oligopolística de la oferta, que pudieran darse economías de escala, aunque en realidad no es así y éstas no serían tan relevantes- es ésta, y no otra, la razón de la constitución de un pequeño grupo de empresas competidoras que actúan, a la larga, como un cártel, aunque de forma transitoria se enreden en guerras de precios que pronto terminan en acuerdos colusorios tácitos, en cuanto reconocen su mutua dependencia.

La publicidad masiva dirigida a la creación de marcas, a la identificación formal de productos realmente indiferenciables a través de la asignación de atributos más o menos artificiales, tiene, como se decía más arriba, tres efectos distintos sobre las curvas de demanda: de una parte modificar la demanda global del mercado de la categoría, aumentándola; de otra parte aumentar la demanda particular de la marca que se anunciase a través del aumento del tamaño del segmento de mercado en el que la marca sería preferida a las otras -lo que sumado al efecto anterior podría provocar bien el aumento o bien la disminución de la demanda en los segmentos de mercado al alcance de cada uno de los demás concurrentes, esto es, de las demás marcas-; y, en tercer lugar, también, producir la disminución de la elasticidad de la demanda particular de la marca anunciada, es decir, incrementar su poder relativo de monopolio.

En algunos sectores de actividad se producen barreras derivadas de la publicidad de los instalados por otro efecto. Los productos de

consumo tienen una serie de atributos formales que no es ilimitada. Por ejemplo un cereal para el desayuno puede ser rico, crujiente, sano, energético, divertido y, tal vez, alguna cosa más, pero no muchas más. Pues bien, si los concurrentes, o uno sólo, crearan diferentes marcas que se apropiaran, en la mente de los consumidores, de cada uno de estos atributos también disuadirían la entrada de competidores potenciales que no dispondrían de atributos formales de los que apropiarse.

3.2.6. LOS COSTES POR CAMBIO DE PROVEEDOR COMO BARRERA

Cuando los clientes, para cambiar de proveedor, necesiten efectuar fuertes inversiones para adaptarse a los requisitos de un nuevo proveedor se ven disuadidos de hacerlo. Esto dificulta el establecimiento de nuevos competidores, pues todos los clientes estarían fidelizados por su proveedor.

Los costes por cambio de proveedor actúan para los clientes de forma parecida a la diferenciación; si hay coste de cambio de proveedor, cada cliente prefiere a su proveedor actual a los otros, pero esta vez no es una elección basada en la diferenciación si no una obligación para no incurrir en el coste del cambio. El efecto, sin embargo, es el mismo. Se analiza a fondo, en el capítulo siguiente, el efecto de la diferenciación.

CAPÍTULO 4. CRÍTICA DE LOS ENTORNOS GENÉRICOS DE THE BOSTON CONSULTING GROUP. PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE ENTORNOS GENÉRICOS

4.1. LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Para M. E. Porter sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

- obtener los productos -bienes o servicios- a menor coste que la competencia: ser el líder en costes
- que el producto sea percibido por los clientes como exclusivo: ser el líder en diferenciación

Para él no hay más que una variante adicional, utilizar una de esas dos estrategias básicas dirigiéndose a todo un sector o dirigiéndose sólo a un segmento específico del mismo (Figura 35).

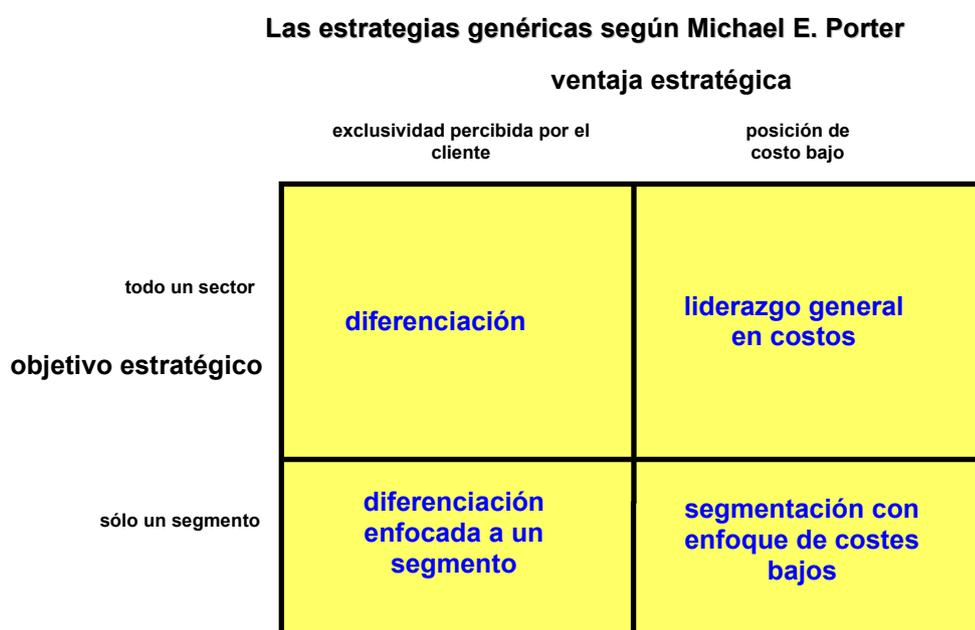


Figura 35. Estrategias genéricas de Porter (adaptado de Porter, Michael E. 1982. "Estrategia Competitiva". CEC SA de CV.)

La cuestión obvia que se puede plantear es: ¿por qué no intentar ambas cosas -ser líder en coste y ser el líder en exclusividad percibida- a la vez?; ¿sería posible? Porter señala que, en general, no es fácil conseguir que

ambos planteamientos puedan coexistir. Si se busca el liderazgo en costes se deben tener recursos para invertir o, al menos, acceso a financiación para poder disponer en cada momento de los medios de producción idóneos para abaratar los costes; se tendrían que diseñar los productos de forma que se facilitase su producción y, por tanto, habría que dominar la ingeniería del proceso; sería necesario disponer de una organización muy estructurada con procedimientos y normas claras; sería inexcusable controlar estrictamente los costes de la mano de obra y de todos los aprovisionamientos de bienes y servicios; se deberían buscar los sistemas de distribución más baratos y masivos, haciendo también un buen manejo de la dialéctica de confrontación entre fabricante y distribuidor para preservar los márgenes; etc. Por contra, si se buscara ser percibido como exclusivo, se debería tener creatividad y ser muy innovador, ser líder tecnológico en el sector y dominar la ingeniería del producto; también sería imprescindible tener altos estándares de calidad; habría que mantener la excelencia de la red de ventas; se tendría que cooperar con el canal de distribución, que sería, con toda probabilidad, también exclusivo, y no buscar la confrontación con él; la organización habría de ser muy flexible y tener una excelente coordinación entre creación, producción y marketing; sería necesario poder reclutar y saber retener a los mejores profesionales; etc. Aunque, en rigor, estas especificaciones no son contradictorias, son difícilmente compatibles porque responden a orientaciones culturales diferentes. Además, si se trata de hacer ambas cosas a la vez uno se podría encontrar, como dice Porter, “atrapado a la mitad”, sin hacer ni una cosa ni la otra, con los riesgos que eso comporta: sería atacado por el líder por menores costes y no sería percibido como exclusivo por falta de diferenciación. Sin embargo, señalaba Porter, si en el sector se hubiera impuesto una determinada forma de hacer sobre las demás que hubiera dado lugar a que todos los competidores utilizaran exactamente las mismas armas y, por tanto, la única estrategia posible para competir con ventaja fuera la de tener menores costes, porque la diferenciación fuera imposible, ocurriría que el líder en coste, el más grande, sería percibido también como el líder exclusivo. Porter señala también que, en muchos sectores la segmentación del mercado puede llevar a una estructura mixta: con nichos específicos muy pequeños susceptibles de ser atendidos con productos exclusivos junto con grandes segmentos, susceptibles de ser atendidos con propuestas más genéricas. En este caso habrá unos competidores centrados en atender a los grandes segmentos con estrategias de liderazgo en costes junto a otros competidores centrados en satisfacer a los clientes de los pequeños nichos con estrategias de búsqueda de exclusividad percibida (Porter, 1980).

4.2. EL MODELO DE LOS ENTORNOS GENÉRICOS DE BCG

The Boston Consulting Group propuso un modelo de análisis que trataba de contribuir a clarificar el problema de la compatibilidad o incompatibilidad de las estrategias genéricas de Porter: el modelo de los entornos estratégicos genéricos. El modelo maneja una matriz con doble entrada: de un lado toma en cuenta el número de fuentes de ventaja competitiva diferentes que puede haber en el sector -es decir, la diversidad de enfoques posible para competir eficazmente- y de otro considera el tamaño, mayor o menor, de las ventajas competitivas que se pueden lograr en el sector. Cruzando estos dos factores en la matriz de análisis, The Boston Consulting Group definió cuatro entornos estratégicos genéricos, que originan estructuras sectoriales diferentes -con oferta más o menos concentrada-, que a su vez condicionan las estrategias posibles para competir con éxito en cada uno de ellos: entornos fragmentados, especializados, concentrados y estancados (Figura 36).

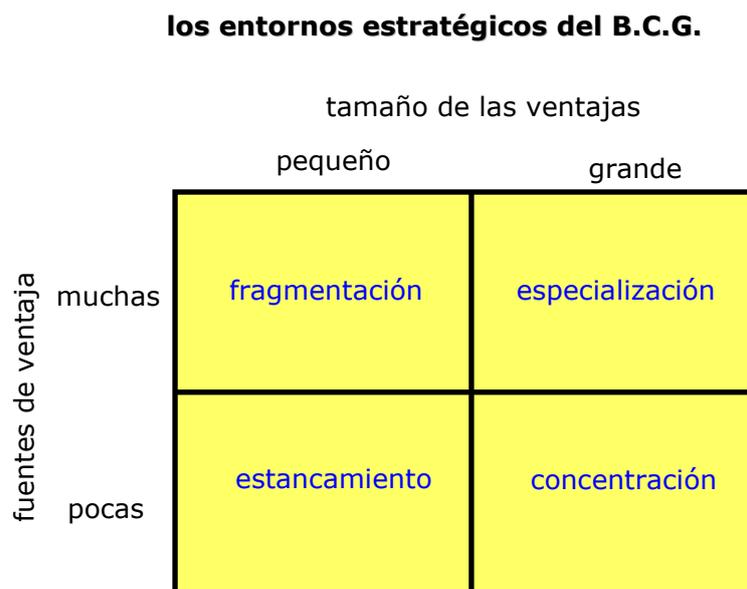


Figura 36. Entornos genéricos según The Boston Consulting Group (adaptado de The Boston Consulting Group (Lochridge, 1981))

Entornos fragmentados: en estos entornos las ventajas competitivas logrables son de pequeño tamaño y hay gran diversidad de planteamientos para poder competir. En los entornos fragmentados los beneficios esperables nunca van a poder ser altos. Los competidores, aprovechando la diversidad de enfoques posibles, se orientarán hacia un pequeño segmento, el que les resulte más próximo, tratando de fidelizarlo. La estructura de la oferta sectorial en los entornos fragmentados estará muy atomizada. Cada

competidor ocupará su pequeño nicho de mercado, copando una cuota de mercado muy pequeña o insignificante.

Entornos especializados: en estos entornos las diversas posibilidades de competir combinadas con las grandes ventajas competitivas conseguibles conducen a un entorno sectorial en el que cada competidor estará centrado en su nicho específico. En los entornos especializados la única estrategia inteligente es intentar lograr ser percibidos como exclusivo por un determinado tipo de clientes; nunca luchar por el liderazgo en costes a través de la consecución de una alta participación en el mercado global con una propuesta indiferenciada. La pelea en estos entornos no es nunca por el tamaño, por conseguir la máxima cuota posible del mercado general, sino por lograr la percepción de exclusividad en la parte del mercado capaz de apreciar y valorar la especialización de cada competidor. La rentabilidad máxima no se consigue a través de la obtención de la máxima cuota; más aún, conviene limitar la cuota atendiendo sólo al segmento escogido, pues si se tratase de abarcar más mercado se perdería la percepción de exclusividad en el segmento y bajaría la rentabilidad. El clima competitivo en los entornos de alta especialización, por ser altas las barreras de acceso y porque cada competidor compite de forma muy diferente, será muy amable.

Entornos de volumen: en estos entornos no hay posibilidades de encontrar enfoques diversos para competir, todos los competidores han de hacerlo de la misma forma, con la misma propuesta global, pero las economías de escala y la curva de experiencia originan ventajas competitivas para los instalados. En los entornos de volumen, como no hay posibilidades para la diferenciación, la única estrategia posible es la lucha por el liderazgo en coste. Los competidores luchan por la mayor cuota posible del mercado global que les otorgue ese liderazgo. Estos entornos conducen inexorablemente a estructuras de oferta con muy pocos concurrentes: un oligopolio con riesgo permanente de pasar a monopolio si no interviene la administración para evitarlo.

Entornos estancados: cuando todos los competidores emplean la misma estrategia, porque no hay apenas diversidad de fuentes de ventaja competitiva y no hay ventajas competitivas claras, el clima competitivo se torna muy hostil. No hay diferenciación posible, ni tampoco economías de escala o ventaja por tamaño. Al no tener posibilidades de competir de forma singular y no haber apenas ventajas para nadie, la única estrategia posible es la máxima eficiencia en las operaciones, la mínima superestructura organizativa y el constante ahorro en los costes. Para BCG, los entornos de volumen se vuelven estancados cuando el crecimiento se torna negativo.

Las ventajas por tamaño tienden a disminuir cuando cesa el crecimiento y se detiene la carrera por conseguir mejores costes a través de las ampliaciones de capacidad. En la Figura 37 se pone de manifiesto la relación entre rentabilidad y cuota del mercado global en cada entorno genérico.

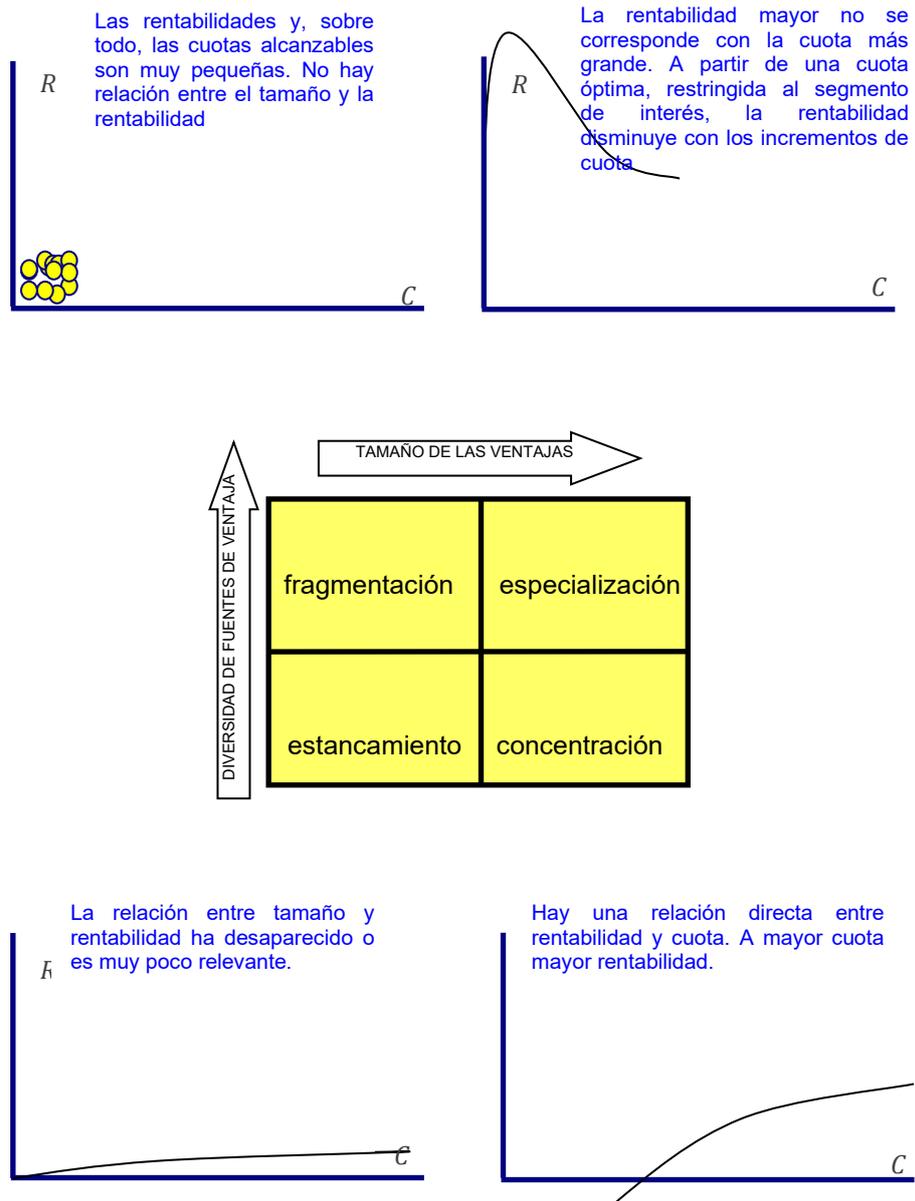


Figura 37. Relación entre la cuota de mercado y la rentabilidad en cada tipo de entorno genérico (adaptado de The Boston Consulting Group (Lochridge, 1981))

4.3. CRÍTICA DEL MODELO

Las estrategias genéricas de Porter -liderazgo en coste y liderazgo en exclusividad percibida- son, para él, difícilmente compatibles (Porter, 1985). El profesor insiste en la necesidad de elegir entre ambas estrategias para no quedar atrapado a la mitad (Porter, 1996), llegando a utilizar el ejemplo de Ikea y Southwest para decir que: si bien dirigidas a un segmento, Ikea y Southwest están enfocada a los costes y no a la diferenciación.

Definir en 1985 la dificultad de compatibilizar en una empresa ambas estrategias era razonable, pero mantener la incompatibilidad de las estrategias genéricas, o que el hecho de seguir ambas simultáneamente lleve a quedar atrapado a la mitad, en 1996, llegando a utilizar el ejemplo de Ikea o de Southwest, no es tan razonable. Sostenerlo en 2010 sería imposible. Ikea se dirige a un segmento, no hay duda; es un gran segmento, pero es un segmento; no se dirige a todo el mercado. Pero Ikea es casi inimitable, se podría decir que es exclusiva; pues en el sentido etimológico, exclusivo es el que excluye; Ikea, por su singularidad casi irrepetible, excluye la posibilidad de que otros la imiten. La fidelidad de los clientes del segmento de mercado al que se dirige es notable. La rentabilidad sobre activos que alcanza también. Claro que, además, por su gran tamaño, por su experiencia de diseño y su poder frente a los proveedores sus costes son imbatibles. Southwest, como reconoce Porter, se dirige a un segmento - basta pensar en su nombre y compararlo con los pomposos nombres que las compañías tradicionales que le precedieron tenían: Transworld Airlines, Pan American, etc., síntoma de que se dirigían a todo el mercado y no a un segmento- para entenderlo. Su segmento original eran los vuelos cortos entre ciudades del Suroeste de los EEUU; es un segmento. No parece una propuesta exclusiva, pero ¿se puede instalar otro en su segmento y competir con él una vez que él se ha instalado? ¿No es eso ser exclusivo en el segmento? Ciertamente que no es exclusivo porque seduzca a sus clientes con una propuesta inimitable, pero una vez que él ha entrado en el segmento, hasta el nivel de penetración que tiene, otro no podría entrar. Tampoco, penetrado el segmento por ellos, es fácil que otro alcance una cuota que le permita costes lo suficientemente bajos.

¿Dónde ubicar en los entornos genéricos de The Boston Consulting Group los sectores de actividad en los que operan Ikea o Southwest?: la primera tentación es ubicarlos en el límite entre la especialización y el volumen, pero, en realidad, están en ambos lados a la vez. Como una molécula de benceno, vibran entre dos estados, su entorno es a la vez especializado, pues se dirigen a un segmento en el que otros no pueden entrar fácilmente,

y concentrado, pues en sus sectores hay economías de escala evidentes que llevan a requerir un tamaño enorme para acceder a los costes bajos requeridos. Y la ventaja competitiva conseguible por una u otra causa, existiendo ambas, sería diferente tanto en el caso de Ikea como en el de Southwest.

¿Qué ocurre en realidad?: que las estrategias genéricas no son incompatibles, ni de practicarlas a la vez las empresas se quedarían atrapadas a la mitad como sostiene reiteradamente Porter. Lo que ocurre es que hay entornos en los que la única estrategia razonable es la búsqueda del coste bajo a través del tamaño, en otros la única estrategia razonable es intentar alcanzar la exclusividad percibida por el grupo de clientes al que se dirigen, como dice The Boston Consulting Group; pero en otros han de hacerse ambas cosas a la vez, necesariamente, pues la condición exigida para ser viable es tener un coste bajo, no fácilmente alcanzable salvo que se sea muy grande, y lograr la exclusividad percibida en el segmento para poder entrar en él.

La tesis de Porter de la cuasi incompatibilidad entre las dos estrategias genéricas está hoy muy superada por la realidad. También, en consecuencia, la interpretación que hace The Boston Consulting Group de los entornos genéricos está también superada. Las dos estrategias genéricas de Porter coexisten en muchos casos y hay muchos sectores de actividad en los que el entorno genérico presenta simultáneamente características de un entorno especializado y concentrado. Por ejemplo, las modernas cadenas de tiendas de moda especializadas se desenvuelven en entornos especializados, en donde cada competidor o grupo de competidores se concentra en un segmento de mercado, prescindiendo de los demás segmentos; sólo INDITEX tiene ocho enseñas: ZARA, MASSIMO DUTTI, PULL & BEAR, etc., cada una centrada en un segmento del mercado; así ZARA, compite directamente en su segmento con MANGO y H&M, mientras MASSIMO DUTTI compite más directamente con MILANO, PEDRO DEL HIERRO o CORTEFIEL y PULL & BEAR lo hace con SPRINGFIELD entre otros, etc. ¿Es una estrategia de estas cadenas la especialización en un nicho segmento y una ventaja competitiva su exclusividad percibida? ¿Hay barreras para que el segmento al que se dirigen considere que la oferta comercial de las tiendas de una nueva cadena sea digna de ser tomada en cuenta?: sin ninguna duda, no es fácil alcanzar esa condición. Pero en cada caso, más en el caso de aquellas cadenas que se dirigen a segmentos más grandes, ¿sería viable una cadena de tiendas si no tuviera al menos varios cientos de tiendas, o una buena parte de la cuota del segmento, para poder alcanzar unos costes

suficientemente bajos para competir con los instalados?: no. Por tanto, para poder estar en el segmento es necesario poner en juego ambas estrategias genéricas: tanto la de especializarse en un nicho segmento, que demanda exclusividad a los que entren, como la de disponer en él de una cuota suficiente para poder acceder a costes bajos imprescindibles para sobrevivir. El entorno genérico sería un entorno mixto.

No hay una contraposición entre la estrategia de especialización y la de coste bajo, como mantiene Porter y sostiene The Boston Consulting Group en su modelo; ambas son compatibles; incluso, como se verá más adelante hay, en algún caso, sinergias evidentes.

4.4. UN NUEVO MODELO DE ENTORNOS GENÉRICOS

4.4.1. VENTAJAS COMPETITIVAS Y BARRERAS DE ACCESO

En los sectores en donde haya barreras para el acceso de nuevos entrantes se abre la posibilidad de lograr rentabilidades apreciables para los que estén; en estos sectores las empresas para ser viables necesitan disponer de alguna ventaja competitiva, ventajas que no están al alcance de cualquiera: no son fáciles de conseguir. Cuando los requisitos necesarios para lograr alguna de estas ventajas competitivas, que serían imprescindibles para la viabilidad de la empresa en el sector, fueran muy exigentes, muy difíciles de alcanzar, se convertirían para los posibles nuevos entrantes en barreras de acceso al mismo; la competencia se vería así restringida a los ya instalados, por lo que aparecería, para ellos, la posibilidad de obtener beneficios. El tamaño de las barreras de acceso a un sector, si es que se pudiera hablar así, de tamaño de las barreras, o lo que sería lo mismo, el tamaño de las ventajas competitivas necesarias para competir en él de forma eficiente son una condición necesaria para que en el sector haya rentabilidad, puesto que de no haberlas la competencia provocada por los nuevos entrantes arruinaría, en un corto plazo de tiempo, ésta.

Las barreras de acceso a un sector de actividad, ya analizadas en detalle en esta tesis anteriormente, se deben finalmente a dos grandes grupos de condiciones: si el mercado global está al alcance de todos los competidores y no hay diferenciación posible, éstas sólo pueden deberse a la dificultad de tener un coste lo suficientemente bajo para ser viable, una condición que sí tendrían los instalados y que no sería posible o fácil de conseguir para los otros; si en el sector hay segmentos diferenciados susceptibles de ser atendidos con una oferta

específica que sea preferible a las demás ofertas, las barreras podrían deberse a la necesidad de ser percibido como exclusivo por alguno de los segmentos del mercado, para poder operar en él, siempre que esa condición no estuviera al alcance de los otros o, cuando menos, no fuera fácil alcanzarla.

Para los instalados las ventajas competitivas por bajo coste se deben, fundamentalmente, a economías de escala, a curva de experiencia, o a ambas. Cuando hay economías de escala los costes son más bajos para quien ha alcanzado el tamaño eficiente; pero el que haya ventaja por tamaño no quiere decir que, necesariamente, pueda haber barreras y beneficios en el sector: si porque el tamaño eficiente no fuera excesivo en comparación al tamaño del mercado fueran muchos los que tuvieran esa cuota de mercado mínima para ser viables, no serían conscientes de su mutua dependencia y pretendiendo incrementar sus beneficios a título particular se enzarzarían en una guerra de precios que acabaría con todos vendiendo a su coste medio mínimo; sólo cuando el tamaño eficiente esté muy cerca del tamaño del mercado, cuando el grupo sea muy pequeño, oligopolístico, los competidores serían conscientes de su mutua dependencia, actuando en la práctica como un *cartel* manteniendo los precios altos sin que eso pusiera el ingreso al alcance de un nuevo competidor, el cual no podría alcanzar el tamaño mínimo para ser viable, porque no cabría en el mercado con ese tamaño. Con una estructura de la oferta sectorial muy concentrada, con pocos concurrentes y un líder claro, todos actúan, en la práctica, con un acuerdo colusorio tácito sobre los precios, lo que da lugar a que los instalados tengan rentabilidad -tanto mayor para cada uno de ellos cuanto mayor sea la cuota de mercado alcanzada-, aunque uno más no cabría en el mercado; entonces, habría una barrera de entrada -es cierto que esta barrera sería sólo disuasoria y no absoluta, porque un potencial nuevo entrante podría entrar pensando que, aunque sobrara uno, tal vez fuera uno de los ya instalados el que tuviera que abandonar y no él-; también señalar que mientras el sector esté en crecimiento se aminora el efecto disuasorio a la entrada de nuevos competidores-. Si fuera el caso de que los instalados accedieran, por mor de su experiencia acumulada, a unos costes sólo alcanzables cuando se tuviera mucha experiencia, los competidores nuevos no tendrían acceso a los costes de los instalados desde mucho tiempo atrás hasta que, después de ingresar y estar en pérdidas por largo tiempo adquirieran esa experiencia; si los instalados fueran pocos se estaría en el caso anterior de restricción de la competencia, y si fueran

muchos, también como en el caso anterior, competirían y anularían los beneficios como se decía más arriba.

En un sector con productos diferenciados habría para cada segmento de mercado una modalidad de producto que sería preferible a las demás. Si se piensa, simplemente, en la diferenciación mínima que provoca la ubicación, hay muchos sectores de actividad en los que el producto ofertado es, fundamentalmente, el mismo, salvo que cada competidor lo ofrece en una ubicación diferente, que, para el segmento de mercado más próximo, lo hace preferible a los demás. Por ejemplo: el comercio detallista y muchos servicios personales, dada su inseparabilidad, son así; también en otros muchos sectores en los que hay mínima diferenciación y ésta no es de origen espacial ocurre lo mismo: los productos son diferentes aunque sustitutivos muy próximos entre sí. La diferenciación no da lugar, necesariamente, a que haya beneficios. En un sector con diferenciación puede ocurrir, como de hecho ocurre en los sectores mencionados más arriba, que los demás productos, aun no siendo los preferidos para el segmento, sean sustitutivos cuasi perfectos de la opción escogida, en cuyo caso no habría beneficios, o que no lo sean, en cuyo caso sí aparece la posibilidad de que los haya. Es decir: puede que el segmento atendido por cada competidor sea totalmente compartido con otros productos de otros competidores, los sustitutivos próximos, o que no lo sea, porque cada competidor tenga una parte del segmento, o todo él, para él solo o para un grupo pequeño que consciente de su mutua dependencia actuaría como si fuera uno sólo. Eso es lo que ocurre en los sectores de alta especialización en donde sólo uno, o un grupo muy pequeño, puede acceder a cada segmento de mercado. Como ejemplos se pueden citar sectores de productos de lujo -bienes o servicios-, o de alta exclusividad en donde la competencia está atemperada por la alta diferenciación entre los competidores, cada uno de los cuales compite en un solo segmento y no en todo el mercado.

Para acceder a determinados sectores de actividad puede ser necesaria una combinación cualquiera de ambos requisitos. Puede que el origen de las barreras sean los costes bajos o que sea la exclusividad requerida en cada segmento; o puede que sean ambos simultáneamente. Además, si el segmento fuera estanco no para un solo competidor sino para varios que hubieran alcanzado la condición de exclusividad a la vez, podría darse que el efecto de que las economías de escala, que tal vez no fueran eficaces como barrera en el mercado en su conjunto, lo fueran en el segmento estanco, siempre

de tamaño menor. Es decir, en resumen: puede haber barreras por una u otra causa o por ambas; y además los efectos de las economías de escala pueden verse reforzados por la existencia de segmentos del mercado estancos, como ya se decía más arriba.

Si las barreras de acceso fueran irrelevantes, casi inexistentes, es decir, si cualquiera pudiera acceder al sector de actividad, ni por diferenciación, ni por coste bajo habría para nadie ventajas, todos los competidores estarían en las mismas condiciones incluidos los potenciales entrantes y no habrá rentabilidad para nadie, más allá de la retribución de los factores a su coste. También cuando las barreras fueran poco relevantes, es decir ineficaces para disuadir la entrada de concurrentes nuevos, éstas podrían deberse a que hiciera falta un cierto tamaño, aunque muy pequeño aún en relación al tamaño del mercado, y por tanto alcanzable para otros competidores, o a que para competir fuera preciso alcanzar una cierta exclusividad en un segmento determinado del mercado, aunque ésta no llegase a generar tampoco un barrera significativa para que otros pudieran acceder, a pesar de que el acceso al segmento no fuera obvio. Los modelos microeconómicos teóricos aplicables en cada uno de estos dos casos serían: la competencia perfecta -cuando el mercado no tuviera segmentos diferenciables- o la competencia monopolística -cuando los hubiera-, pero se debe recordar que en cualquiera de ambos modelos no hay beneficios para nadie. También pudiera ocurrir que fueran necesarias ambas condiciones simultáneamente: un cierto tamaño y una cierta especialización en el segmento, aunque tampoco en este caso la barrera fuese eficaz para impedir el acceso de cualquier nuevo entrante: no se podría conseguir coste más bajo que el de otros aumentando tamaño, ni se podría conseguir diferenciación en un segmento porque casi cualquiera podría entrar en el segmento (Chamberlin, 1933).

A partir de que las barreras para el acceso fuesen relevantes se empezaría a producir el efecto de que éstas fuesen más y más disuasorias para la entrada de nuevos concurrentes y la competencia se vería, por tanto, cada vez más restringida, por lo que aparecería la posibilidad de que en el sector hubiera rentabilidad significativa para los que hubieran sido capaces de alcanzar los requisitos necesarios para competir de forma viable. Pero, también ahora, las barreras para acceder podrían deberse a cualquiera de las dos causas: bien a la necesidad de lograr exclusividad en un segmento del mercado; bien a la necesidad de disponer de coste bajos por acceder a tamaño

suficiente para alcanzarlos; bien a la necesidad de disponer de ambos en mayor o menor grado. En cualquier caso el tamaño de la barrera lo marcará la condición más difícil de alcanzar en cada caso.

4.4.2. EL NUEVO MODELO DE ENTORNOS GENÉRICOS (Figuras 38, 39, y 40) (Mata, 2007; 2008)

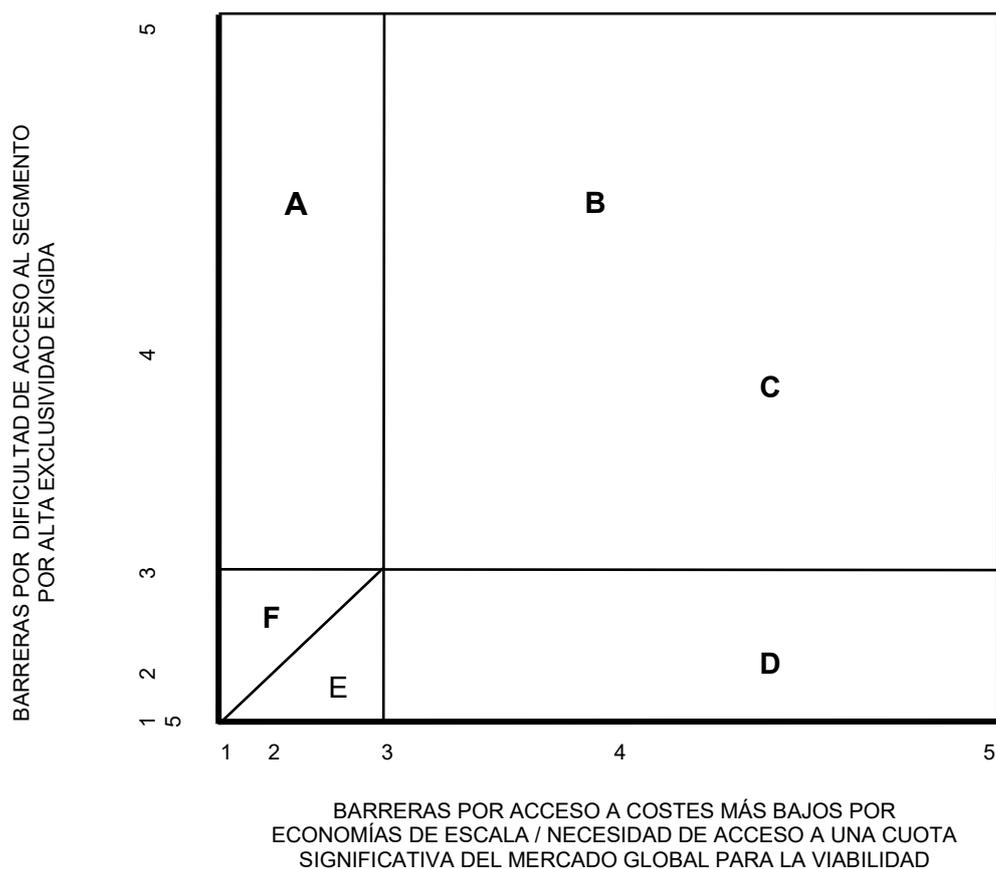


Figura 38. Entornos genéricos (elaboración propia)

Clasificación del tamaño de las barreras: 1, el tamaño de la barrera es irrelevante; 2, el tamaño de la barrera es poco relevante, ineficaz; 3, el tamaño de la barrera ya es relevante, empieza a condicionar la competencia restringiéndola; 4, el tamaño de la barrera es muy relevante, condiciona la entrada de nuevos competidores haciéndola muy difícil; y 5, el tamaño de la entrada de nuevos competidores resulta imposible, la competencia está limitada a los que ya están.

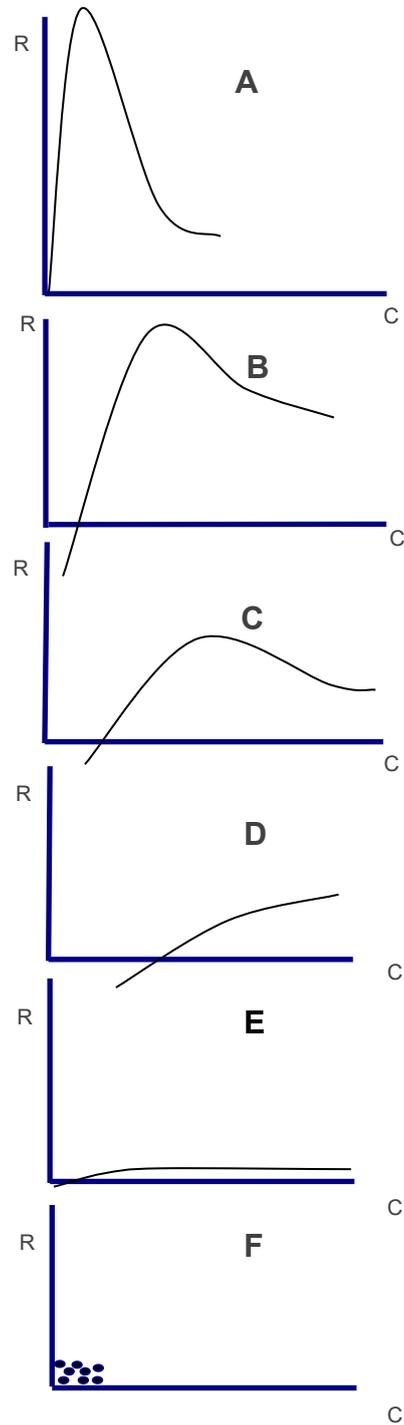


Figura 39. Correlación entre rentabilidad y cuota en cada entorno genérico (elaboración propia)

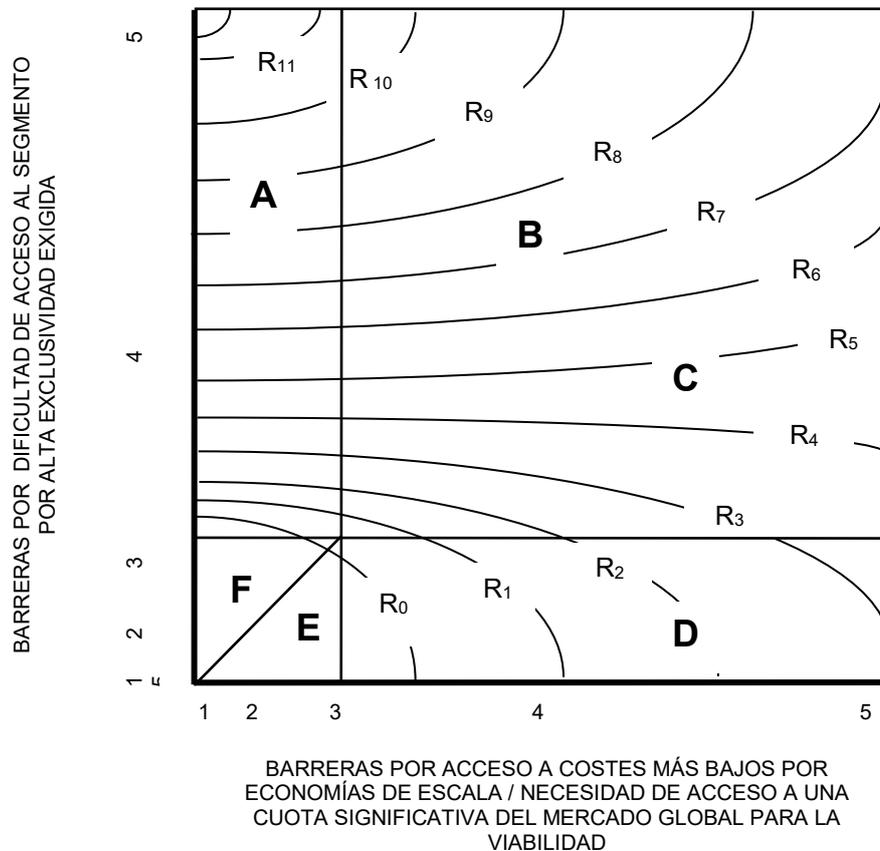


Figura 40. Rentabilidad estructural y entornos genéricos (elaboración propia)

En un entorno tipo A, el mercado es muy diferenciado y cada segmento requiere de unas características singulares -exclusividad- para ser viable en él. Aquí la rentabilidad sería máxima para una mínima cuota del mercado global, la del segmento en el que cada uno, o cada pequeño grupo resultan exclusivos; en cuanto se trata de entrar en otro segmento, la exclusividad en el segmento de origen se resiente y la rentabilidad cae. Los productos -bienes o servicios- apellidados de lujo son así; también los servicios altamente especializados a empresas. En un entorno de alta especialización no tiene sentido luchar por cuota del mercado global. En este tipo de entornos la máxima rentabilidad se obtiene para una cuota limitada al segmento de interés; la rentabilidad puede ser muy alta pero, al dirigirse los competidores a un solo segmento se impone que el tamaño de las empresas no sea, ni mucho menos, tan grande como si se dirigieran al mercado global indiferenciadamente.

En los entornos mixtos, B y C, el tamaño de los negocios puede ser grande y la rentabilidad también, lo que les confiere un gran interés. En estos entornos es necesario alcanzar la exclusividad para poder captar la atención del segmento y alcanzada ésta es necesario penetrarlo cuanto antes para añadir otra barrera por coste bajo para impedir o disuadir la instalación de nuevos competidores, que entonces no podrían acceder al segmento, pues aunque logran ser percibidos como exclusivos, no podrían acceder al tamaño mínimo para ser viables en el segmento. En un entorno tipo B hay segmentos grandes, y en cada segmento pueden haber unos pocos competidores que son percibidos como exclusivos, pero, además, hay economías de escala, reforzadas ahora por actuar en un segmento en lugar de en todo el mercado. Las cadenas de tiendas especializadas en moda, serían sectores así. Cuando, en este entorno, el negocio que crece a base de sucursales que se integran puede alcanzar ventajas competitivas derivadas de la agregación, aparecen también barreras por tamaño. En un entorno tipo C pesan más las economías de escala que la especialización, pero ambas están presentes. Cada competidor compite en un segmento grande que puede compartir con otros y las economías de escala son evidentes y actúan como barrera. No hay tanta dificultad para lograr la condición de exclusividad para entrar a cada segmento, sobre todo inicialmente, pero en cuanto uno, o unos pocos, se han instalado en el segmento no hay sitio para otro más, en condiciones viables. Las compañías aéreas llamadas de bajo coste que compiten cada una en su nicho geográfico en torno a un aeropuerto base pueden ser un buen ejemplo.

En un entorno tipo D, asimilable a un oligopolio natural, las economías de escala conducen a una estructura de pocos competidores; la rentabilidad es mayor cuanto mayor cuota del mercado global se tiene. Ejemplos: los servicios de telefonía para el mercado doméstico y pymes, las cadenas de hipermercados, la banca de particulares, etc. Todos tienen todo el mercado a su alcance, y compiten de la única forma posible: luchan con las mismas armas por alcanzar la máxima cuota de mercado; esa lucha se establece en torno al precio bajo que marca quien accede al coste más bajo que, de esa manera, pone a los otros en desventaja y se apropia del crecimiento del mercado mientras este crece, ganando más y más cuota. En este tipo de mercados la rentabilidad no es nunca muy alta, porque la competencia se basa en el coste bajo y el

precio bajo para disuadir a otros de entrar, aunque el tamaño alcanzable es enorme.

En un entorno tipo E, asimilable a un entorno perfectamente competitivo, la rentabilidad sería muy baja, la correspondiente al tipo de interés a largo plazo más la prima de riesgo que el sector pudiera tener por incertidumbre; y ésta no dependería de la cuota de mercado que se alcanzara, sería la misma para todos a partir de un tamaño muy pequeño en relación al tamaño del mercado. En estos sectores la estructura de la oferta sectorial puede estar atomizada y haber sólo empresas pequeñas, aunque también puede ocurrir que haya empresas grandes aunque el tamaño no supone mayor rentabilidad; lo probable es que haya cualquier mezcla de empresas grandes y pequeñas atacando el mercado global. Un mercado real parecido sería el de cualquier *commodity* agrícola -trigo, maíz, soja, girasol, etc.-. Puede haber explotaciones enormes, grandes o más pequeñas, todas con la misma rentabilidad, la competitiva, pues a partir de un tamaño pequeño en relación al tamaño del mercado ya no hay economías de escala. En un entorno tipo E el crecimiento por penetración del mercado es posible, pues el mercado está al alcance de todos, aunque disponer de mayor tamaño no incrementa la rentabilidad. Es claro que en este tipo de entornos crecer supone tener un negocio más grande, pero no más rentable.

En un entorno tipo F, asimilable a la competencia monopolística, la rentabilidad sería también muy pequeña, como en el caso anterior, y tampoco dependería de la cuota de mercado alcanzada, que, además, en este caso, sería siempre muy escasa para cada competidor, pues la segmentación del mercado no permitiría a cada uno dirigirse a todo el mercado sino sólo a una pequeña parte de él. Eso es lo que condiciona que en este caso la estructura de la oferta sectorial sólo pueda ser fragmentada: con muchos competidores muy pequeños. Un mercado real parecido sería el de la confección no especializada, o servicios como el pequeño comercio, peluquerías, tintorerías, etc. En un entorno tipo F la penetración de todo el mercado es imposible porque cada competidor tiene a su alcance sólo una parte de él; la única forma de penetrarlo sería por adición de diferentes operadores en cada segmento; es decir, un negocio para ser grande, en un sector fragmentado así, tendría que disponer de muchas sucursales, cada una de las cuales actuaría en su nicho, aunque ese hecho tampoco le pondría en ventaja respecto de la

rentabilidad alcanzable por el conjunto, que seguiría siendo la rentabilidad competitiva.

4.4.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN CADA ENTORNO GENÉRICO

Hasta hace poco tiempo hablar de mercado global suponía hablar del mercado nacional, pero la consolidación de grandes áreas de libre comercio internacionales facilita el acceso de las empresas a mercados cada vez mayores. El desarme arancelario, la progresiva integración de los diferentes países en áreas de libre comercio supranacionales, el abaratamiento de los transportes en lo que se refiere a mercancías han ido modificando los límites del mercado al alcance de las diferentes empresas de los diferentes países. Y, más recientemente, la aparición de internet ha contribuido decisivamente a cambiar la configuración de lo que se entiende por mercado, poniendo el mundo entero al alcance de las empresas para la comunicación y promoción de sus productos y facilitando la puesta a disposición de cualquiera en el mundo de muchos de los servicios. De otra parte, la generalización de las tendencias y de los patrones de consumo supone una cierta homogeneidad planetaria, aunque la diversidad al alcance de todos hace que esa homogenización global sea compatible con una mayor heterogeneidad compartida: cada vez hay mayor parecido entre las gentes de los diferentes países, y cada vez hay una diversidad mayor de forma de ser y estar en todos y cada uno de ellos. Las consecuencias de las modificaciones de los límites materiales de los sectores y las tendencias hacia una homogenización compatible con una mayor diversidad, son enormes en cuanto a lo que se viene analizando. Las economías de escala, que antes eran válidas como barreras restrictivas de la competencia y generadoras de beneficios en muchos sectores en muchos países, pueden dejar de serlo en entes supranacionales, facilitando así la competencia. Cuando éstas -las economías de escala- sigan conservando su validez en mercados agregados, se llegarán a configurar oligopolios o monopolios de nivel mundial de un enorme poder, frente a los que no habría posibilidades de control real. En un contexto globalizado, la exclusividad percibida en un segmento en un país puede ahora ser replicada en otros países con una estrategia de segmentación global. Si se tratase de entornos mixtos, si las economías de escala siguieran siendo eficaces en el segmento global en el que hubiera diferenciación, se podrían configurar enormes ventajas competitivas y enormes barreras para el acceso de nuevos

concurrentes, con la consecuencia de grandes rentabilidades en mercados agregados grandes.

Todas las empresas, en todos los entornos, se plantean crecer. Ahora, en muchos casos, la escala es continental o planetaria. ¿Cómo afecta el tipo de entorno, de acuerdo con la tipología definida anteriormente, a las estrategias de crecimiento en cada entorno genérico?

Para el crecimiento horizontal Ansoff señala cuatro estrategias posibles: penetración -con los productos actuales crecer en los mercados actuales-, diversificación por mercados -con los productos actuales entrar en mercados nuevos-, diversificación por productos -entrar con nuevos productos en los mercados actuales- y diversificación estricta -entrar en nuevos mercados con nuevos productos- (Ansoff 1957) (Figura 41).

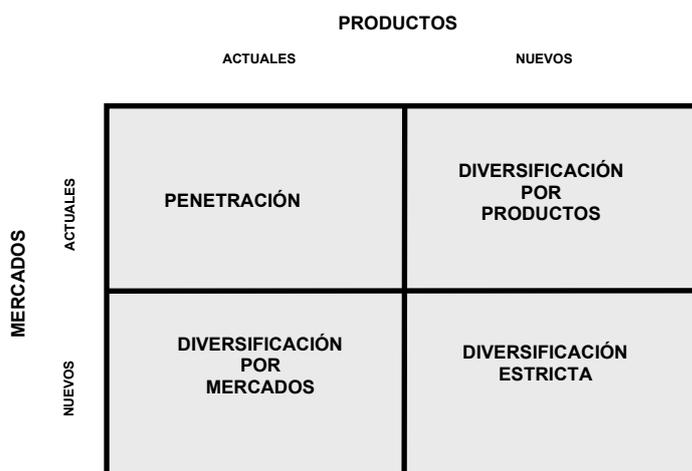


Figura 41. Estrategias de crecimiento (adaptado de Ansoff, HI “La estrategia de la empresa”. Universidad de Navarra. Pamplona, 1976)

Analizando las estrategias de crecimiento e internacionalización en cada uno de los entornos definidos más arriba, se encuentran diferencias muy significativas.

En los entornos tipo A, de alta especialización y exclusividad, no tiene sentido luchar por la máxima cuota de mercado posible. En este tipo de entornos la máxima rentabilidad se obtiene para una cuota limitada. Si se intenta penetrar más el mercado, que además suele crecer mucho más lentamente en estos entornos que, por ejemplo, en los entornos de volumen, se pierde la exclusividad percibida por el

segmento de mercado interesante. Por tanto, si de lo que se trata es de crecer, habrá que acudir a la diversificación. La opción es acudir a nuevos mercados; pero no menos desarrollados, sino más desarrollados, y no progresivamente, sino simultáneamente. Los requerimientos de financiación para abordar una internacionalización en este tipo de entornos son muy inferiores a los que se precisan en entornos de volumen en los que la lucha es por la cuota del mercado global. Cuando se tienen ventajas competitivas claras en un segmento de mercado que exige exclusividad en un país, lo lógico es internacionalizarse globalmente acudiendo a cubrir, cuanto antes, el segmento de mercado en el que se ha logrado la máxima exclusividad percibida, en todos los países posibles. Esta estrategia se denomina segmentación global. Las empresas españolas de productos de alta exclusividad han adoptado este patrón. Muchas empresas ya segmentadas globalmente adoptan, a continuación, una estrategia de diversificación por productos, frecuentemente no relacionados, aunque, eso sí, dirigidos al mismo segmento de consumidores. Es el caso de algunos conglomerados como LVHM.

En los entornos mixtos tipo B y C se da también la opción de crecer por diversificación de mercados y por diversificación por productos relacionados, de forma que una parte de la experiencia acumulada fuera transferible a la nueva actividad proporcionando así una ventaja competitiva en coste por adición. Si en estas actividades relacionadas se consiguiera una posición de liderazgo mientras éstas estén en las primeras fases del ciclo de vida, se debería invertir, como en los de volumen, masivamente, para mantener el liderazgo y apropiarse del crecimiento de la demanda. Se han internacionalizado así, por ejemplo, las cadenas de tiendas especializadas en moda. El caso de INDITEX muy internacionalizado y con varias enseñas de tiendas actuando en diferentes segmentos es muy ilustrativo.

En los entornos tipo D, de volumen, la estrategia de crecimiento, en las primeras etapas del ciclo de vida, es penetrar el mercado antes que los demás para alcanzar la máxima cuota posible. Ocurre algo muy parecido en los entornos mixtos tipo C, en donde las barreras mayores se deben a economías de escala en el gran segmento. En estos entornos sólo se sobrevive con una alta cuota y el que tenga mayor cuota será el líder en coste bajo: esa es la batalla. Eso comporta que mientras el mercado crezca fuertemente no se deberían abordar diversificaciones de la actividad, ni por producto ni por mercado, pues todos los recursos deberían ser empleados en la

penetración del mercado de origen para no perder la opción del liderazgo. Pero cuando las actividades que se hayan desarrollado en entornos concentrados estén en la segunda parte de la fase de crecimiento, próximas ya a entrar en la fase de madurez, ya no sería viable crecer mediante penetración; a partir de la segunda parte de la fase de crecimiento es muy difícil cambiar la estructura de la oferta sectorial, no tiene sentido invertir más recursos para ello pues la capacidad instalada ya es superior a la demanda; y en la fase de madurez, cuando la demanda ya no crece, no tiene ningún sentido intentarlo. Estas actividades, que hasta entonces habían requerido una gran cantidad de efectivo para su desarrollo, serían entonces vacas de caja que proporcionarían recursos que deberían ser invertidos en otras actividades: ahora es imprescindible diversificar, aunque hasta ese momento no hubiera sido oportuno hacerlo. La opción más clara, en ese caso, sería la diversificación por mercados. Si con la ventaja en costes que supone la experiencia acumulada se abordasen mercados que estuvieran menos desarrollados -es decir, en fases más tempranas del ciclo de vida- se tendrían todas las ventajas para conseguir en ellos el liderazgo en costes. Además esto permitiría acumular aún más experiencia y disminuir más los costes también en el mercado de origen. La internacionalización progresiva en nuevos mercados menos desarrollados es una estrategia usual en entornos de concentración, cuando entran en la fase de madurez; cuando el mercado no sólo no crece sino que amenaza con decrecer, la diversificación es un imperativo. La internacionalización hacia mercados menos desarrollados suele ser una opción. Pero no resulta fácil abordar simultáneamente la implantación en muchos mercados, a menos que se disponga de una enorme cantidad de recursos, por el esfuerzo de inversión que supone implantarse en cada uno de ellos. Además, si las inversiones son a largo plazo, si hay riesgo de cambio o riesgo político y constantes cambios tecnológicos puede incrementarse el riesgo grandemente. El crecimiento espectacular de la inversión española en el extranjero en la segunda mitad de los noventa -de la que son paradigmas la banca y los servicios telefónicos- son buenos ejemplos de lo antedicho. Los riesgos que se han corrido y se corren son grandes también.

En los entornos tipo E, asimilables a sectores en competencia cuasi-perfecta, el crecimiento no comporta incremento de rentabilidad, sólo aumento de tamaño. Con todo, si el bien o servicio producido no estuviera sujeto a restricciones logísticas, políticas o arancelarias en su posibilidad de acceso a mercados internacionales, la

internacionalización podría dar oportunidades al crecimiento. Una modalidad interesante, por su bajo coste de intermediación, puede ser acudir al mercado internacional a través de *e-marketplaces*.

En los entornos tipo F, asimilables a sectores en competencia monopolística, tampoco tiene efectos sobre la rentabilidad el crecimiento, que en este caso sería a base de ocupar nuevos segmentos del mercado con nuevas sucursales. Sin embargo hay una modalidad de crecimiento con apoyo ajeno muy aplicable a estos entornos, o más bien a los levemente especializados: la franquicia. Si se franquicia el negocio, el franquiciador puede acceder a un nuevo entorno genérico, especializado, de tipo mixto o de volumen, mientras que los franquiciados caerían de la leve especialización original del entorno a la fragmentación. La ventaja para el franquiciador está en el apalancamiento que supone para él el hecho de que la inversión corra por cuenta del franquiciado. Esto abre la posibilidad de internacionalizarse aplicando este modelo en un contexto transnacional. En España existen ciento treinta marcas de franquicias con presencia internacional.

CAPÍTULO 5. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES DESDE UNA PERSPECTIVA MICROECONÓMICA

5.1. INTRODUCCIÓN

El poder negociador de los proveedores frente a las empresas del sector y el poder negociador de las empresas del sector frente a los proveedores son dos aspectos diferentes; puede darse que ambos tengan poder, o que ninguno de los dos lo tenga, o que unos lo tengan y los otros no. Los precios podrían ser fijados por el mercado si ninguno de los dos pudiera influir; o podrían ser fijados por el proveedor por encima del precio del mercado competitivo, si éste tuviera algún poder de monopolio; o podrían ser fijados por el cliente con algún poder de monopsonio, que fijaría el precio por debajo del de mercado competitivo; o, finalmente, si unos y otros tuvieran respectivamente poder de monopolio y de monopsonio, el precio podría fijarse en cualquier punto más o menos alejado o cercano al precio de mercado competitivo dependiendo de la capacidad de negociación de unos u otros.

Lo mismo que ocurre cuando se analiza el poder de negociación de los proveedores ocurre cuando se analiza el poder de negociación de los clientes; también en este caso, habría que analizar, además del poder de negociación de los clientes frente a las empresas del sector, el poder de las empresas del sector frente a los clientes como aspectos diferentes. De otra parte, y no menos importante, el que las empresas de un sector tengan poder de negociación del precio frente a los clientes o no lo tengan está en la esencia de que haya posibilidad de beneficios en el sector o no. No tiene demasiado sentido el análisis del poder de negociación de los clientes de forma independiente, como si de otra “fuerza” se tratase.

En principio, aunque sea obvio, es preciso aclarar que cuando se habla de poder de negociación de los proveedores o de los clientes, como fuerza determinante de la competencia en un sector, se está hablando, naturalmente, del poder de negociación de éstos sobre el precio y a su impacto sobre la rentabilidad esperable en el sector. Qué es lo que se debería medir: ¿el poder de negociación o más bien el impacto sobre la competencia, es decir sobre la rentabilidad genérica esperable en el sector que ese poder de negociación representa? Cuando Porter habla de los factores que influyen sobre el poder de negociación del precio de proveedores o clientes está hablando, más bien, de las condiciones que

influyen y determinan el reparto del excedente entre productores y consumidores más que del poder de negociación en sí. Desde luego, Porter señala, inequívocamente, como aspectos que influyen en el poder negociador de proveedores y clientes, no los factores que influyen en si unos u otros tienen o no poder, sino los factores que influyen en el reparto del excedente entre unos y otros, que, son, exactamente, aquellos que influyen en las elasticidades relativas de oferta y demanda. Se verá en detalle más adelante.

Antes de entrar en la crítica de la visión que en el modelo de las cinco fuerzas se otorga al poder negociador de proveedores y clientes, se impone repasar algunos conceptos microeconómicos básicos sobre formación de precios.

5.2. LA FORMACIÓN DE LOS PRECIOS EN MERCADOS COMPETITIVOS

En los mercados competitivos, de acuerdo a la teoría clásica ningún actor, ni del lado de la oferta ni del lado de la demanda, tiene poder alguno, a título individual, para fijar el precio; éste se situaría en la intersección entre la curva de oferta y la curva de demanda globales, que serían la suma de las curvas de oferta y de demanda individual de cada uno de los intervinientes en el mercado; en estos mercados, cada agente supone una parte tan pequeña del mercado que su influencia en el conjunto sería inapreciable e irreconocible.

La curva de la demanda de un producto o de un factor, es una línea descendente; para precios bajos la demanda es mayor y en la medida que éstos suben las cantidades demandadas bajan (Figura 42).

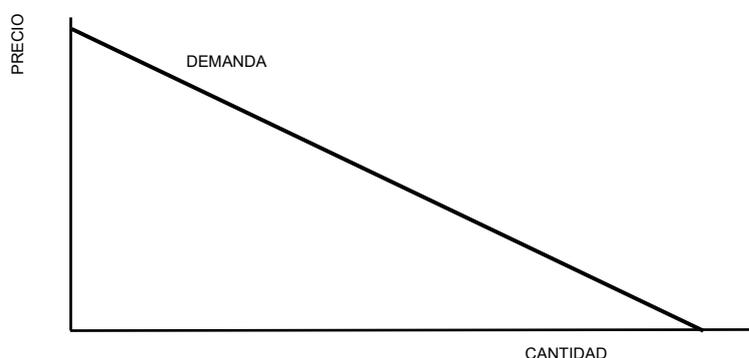


Figura 42. La curva de demanda

Las empresas oferentes, a corto plazo, ajustan sus producciones al nivel en el que sus costes marginales igualen al precio del mercado, pues así maximizan su beneficio; por tanto, la curva de oferta a corto plazo de una empresa es la misma que su curva de coste marginal, pero sólo a partir del punto en el que el coste variable medio fuera mínimo; si el precio no alcanzara al coste variable medio mínimo sería mejor no producir nada y perder sólo el gasto fijo; a partir de que el precio alcance al coste variable medio mínimo, se produce la cantidad para la que el coste marginal iguala al precio y a partir de que éste iguale al coste total medio mínimo se producirían beneficios (Figura 43).

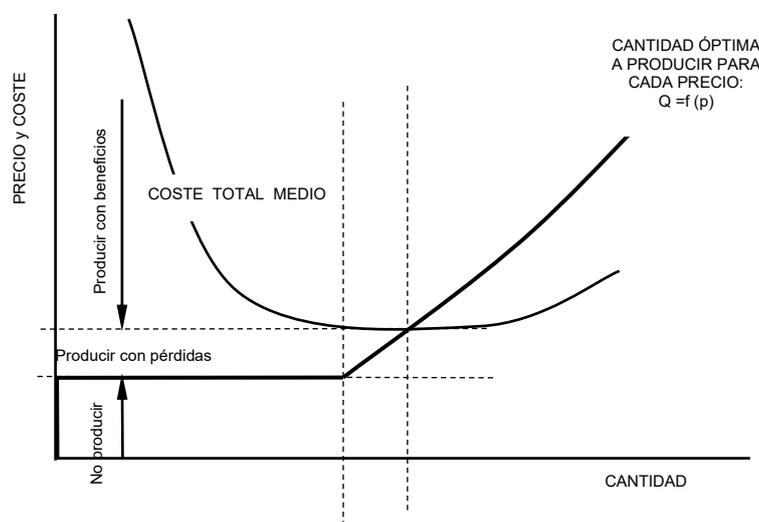


Figura 43. La curva de oferta de un competidor

La curva de oferta del sector será la suma de las curvas de oferta individuales de cada oferente. El precio y la cantidad ofrecida, por las empresas del sector proveedor, de un producto o un factor serán las correspondientes al punto de corte de la curva de demanda con la curva de oferta: ese sería el precio de mercado del producto (Figura 44).

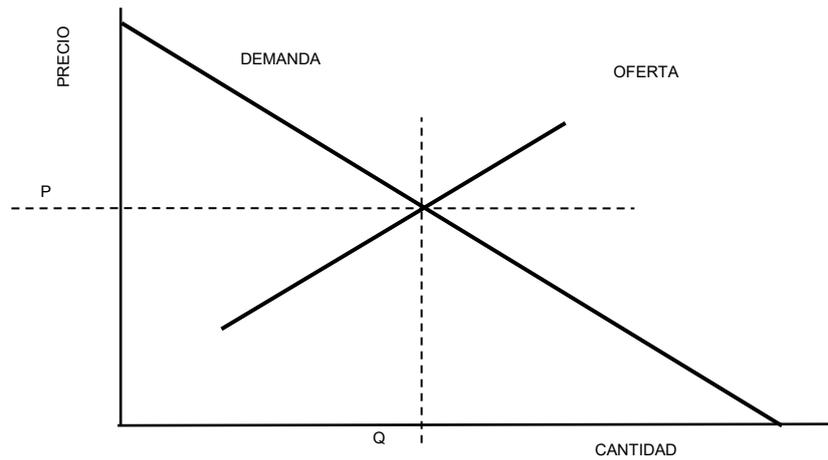


Figura 44. La curva de oferta y de demanda para el sector

También la curva de demanda será la suma de las curvas de demanda de cada uno de los intervinientes en el mercado. Se considera ahora la curva de demanda individual de un consumidor de un producto o de un factor; cuando adquiere una cantidad Q , cada unidad le cuesta a un precio P . Puesto que estaba dispuesto a adquirir una unidad al precio P_1 , ha conseguido, respecto de esa primera unidad, un excedente de $P_1 - P$; y, en general, para cada unidad adicional que cualquiera hubiera estado dispuesto a adquirir por un precio p conseguiría un excedente de $p - P$; por tanto, en conjunto, el excedente que consiguen los demandantes cuando adquieren la cantidad Q al precio P sería el área entre la línea de demanda y la línea horizontal del precio P (Figura 45).

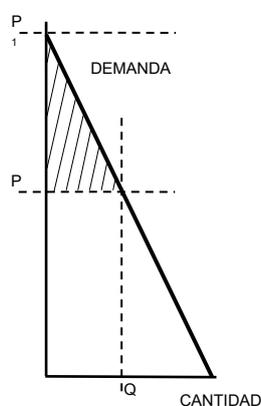


Figura 45. Excedente del consumidor

Para el conjunto de los consumidores el área bajo la curva de demanda global, limitada por la línea horizontal correspondiente al precio, sería el excedente total de los consumidores (Figura 46).

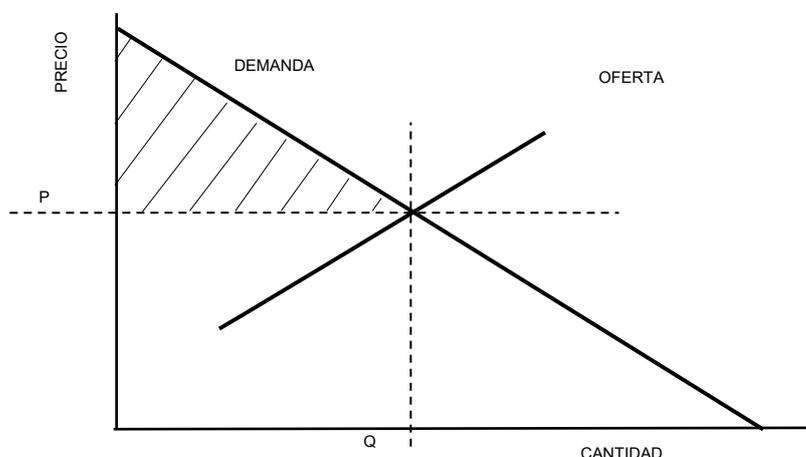


Figura 46. Excedente agregado de los consumidores

Para cada precio p , la diferencia de resultado que tendría un productor entre no producir o producir y vender la cantidad idónea Q , que maximizaría su beneficio, sería ese beneficio más el gasto fijo que absorbería al producirla. Eso es lo que se denomina el excedente del productor. Gráficamente sería el área comprendida entre la línea horizontal correspondiente al precio y la curva de coste marginal, puesto que el excedente es el ingreso -el área del rectángulo de lados P y Q - menos el gasto variable -la integral del coste marginal- (Figura 47).

Ingresos = $P \times Q$; el área del rectángulo.

Gastos variables = $\int c(q) \times dq$, siendo c el coste marginal; el área bajo la curva de coste marginal.

El excedente es la diferencia entre ambos; el área entre la línea horizontal correspondiente al precio y la curva de coste marginal.

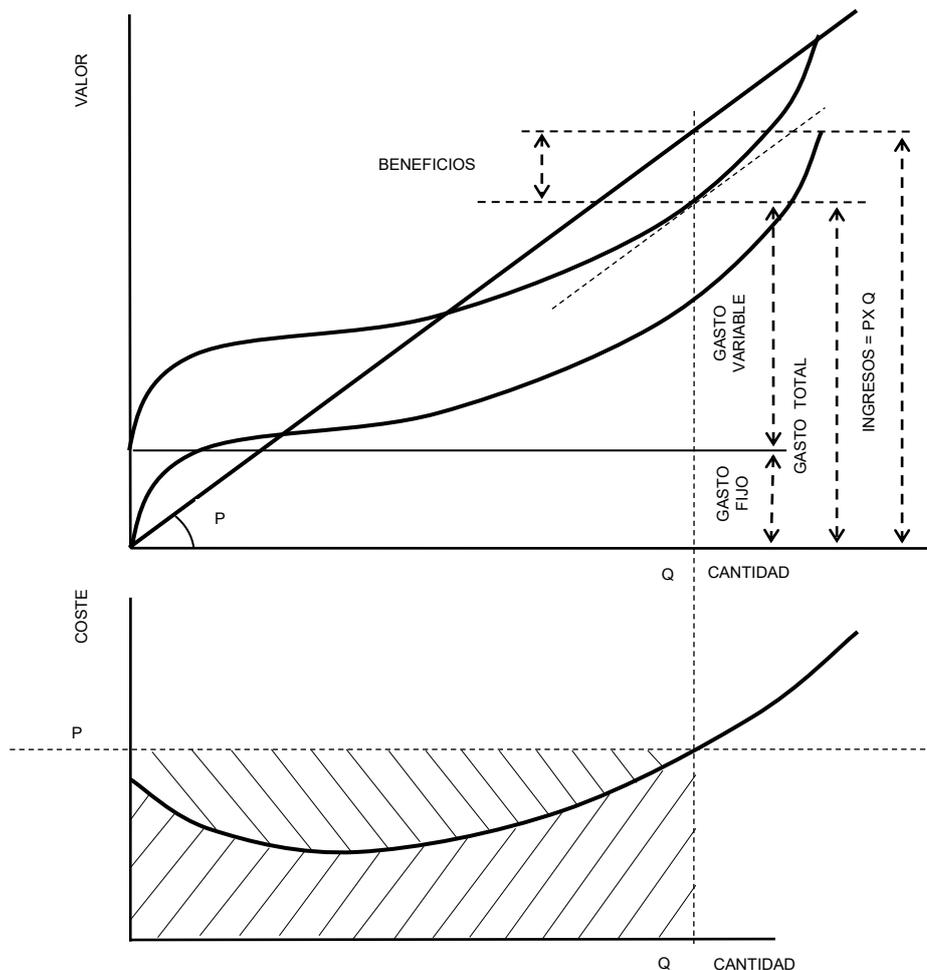


Figura 47. Excedente del productor

Por tanto, puesto que la curva de oferta sectorial es la suma de las curvas de oferta de cada competidor, para el conjunto de los productores del sector el excedente agregado sería, también, el área comprendida entre la línea horizontal del precio y la curva de oferta del sector (Figura 48).

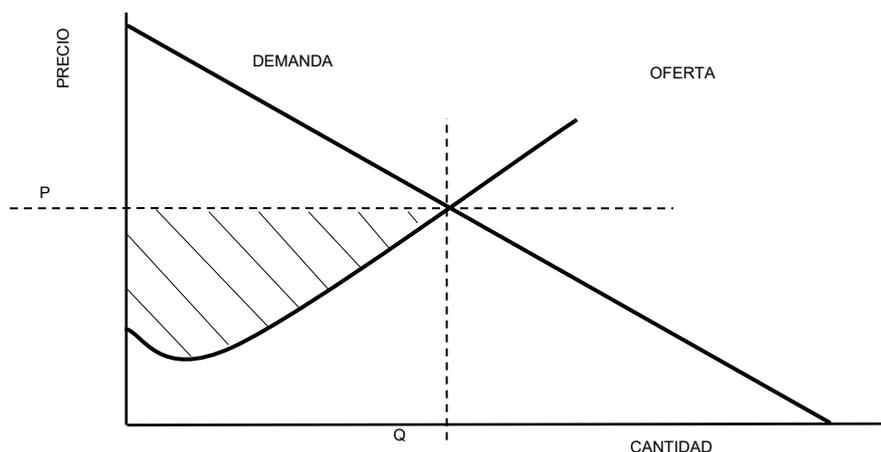


Figura 48. Excedente agregado de los productores

5.3. LA CURVA DE OFERTA EN COMPETENCIA PERFECTA

En un sector en competencia perfecta, si el precio fuera superior al coste medio mínimo de las empresas habría beneficios y si los hubiera entrarían más competidores bajando éstos, con lo que el ajuste de la oferta a la demanda se haría, finalmente, vía número de empresas y no vía cantidad producida por cada empresa. La ausencia de barreras de entrada y de salida sería equivalente a la perfecta movilidad de todos los factores de producción -es decir, a la ausencia de costes fijos- y la perfecta accesibilidad a la información querría decir que todos los concurrentes tendrían la misma curva de coste: la idónea. El hecho de que hubiera un gran número de empresas del lado de la oferta significaría que la escala mínima eficiente admisible de producción sería muy pequeña en relación al tamaño del mercado; y el hecho adicional de que la demanda estuviera también atomizada conduciría a que todas las empresas asumirían el precio fijado por el mercado, pues ninguna podría influir en él.

En un sector en competencia perfecta, todas las empresas tendrían siempre su producción ajustada al punto de coste medio mínimo a largo plazo, y ningún beneficio real -aunque todos los factores estarían retribuidos a su coste- y no habría riesgo alguno. El precio sería el coste medio mínimo y la

curva de oferta global de las empresas sería una recta horizontal: la correspondiente a ese coste medio mínimo.

Un sector proveedor en competencia perfecta, que tendría, por tanto, una curva de oferta horizontal, no tendría excedente, no habría beneficios para el productor, se transferiría todo el excedente hacia los consumidores (Figura 49).

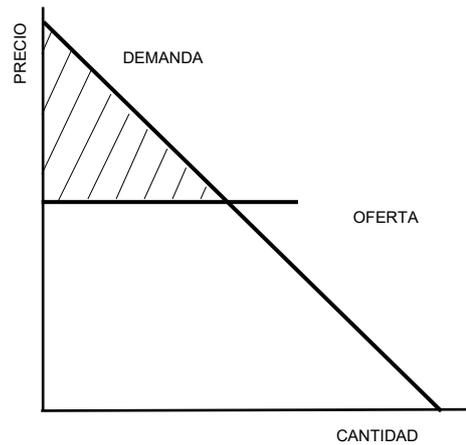


Figura 49. Curva de oferta en competencia perfecta

5.4. EL PAPEL DE LA ELASTICIDAD DE LA OFERTA Y LA DEMANDA EN EL REPARTO DEL EXCEDENTE ENTRE PRODUCTORES Y CONSUMIDORES

El reparto mayor o menor del excedente entre oferentes y demandantes en un mercado, depende de la elasticidad relativa de la oferta y de la demanda. Cuánto más elástica sea la demanda y más inelástica la oferta, mayores serán los excedentes para el sector oferente y menores para el demandante; y, al contrario, cuánto más inelástica sea la demanda de un factor y más elástica la oferta, mayores serán los excedentes para el sector demandante y menores para el oferente (Figura 50).

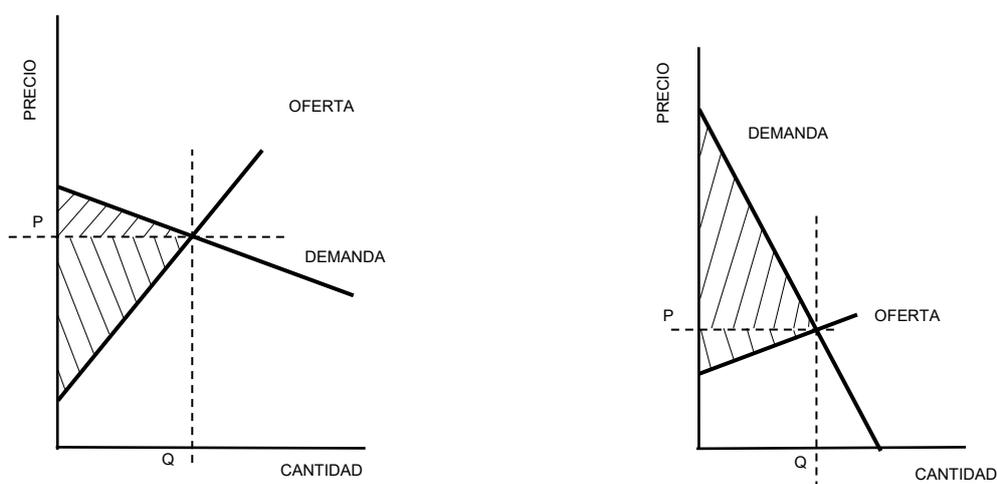


Figura 50. Excedente agregado y elasticidad de oferta y demanda

5.5.FACTORES GENÉRICOS QUE INFLUYEN EN LA ELASTICIDAD DE OFERTA Y DEMANDA

La elasticidad de la oferta de cada empresa depende de su curva de coste marginal. La elasticidad de la oferta de todas ellas también dependerá de la curva de oferta del conjunto. ¿Cómo afectaría el número mayor o menor de empresas proveedoras a la elasticidad de la oferta del conjunto? Si hubiera una sola empresa la elasticidad de la oferta sería la correspondiente a su curva de coste marginal; pero si en el sector proveedor hubiera dos empresas –piénsese, para simplificar, que con curvas de oferta iguales- la pendiente de la curva de oferta sectorial sería la mitad de la de la curva de oferta de cada una; si hubiera tres, sería un tercio; y si hubiera n , sería un n -ésimo (Figura 51).

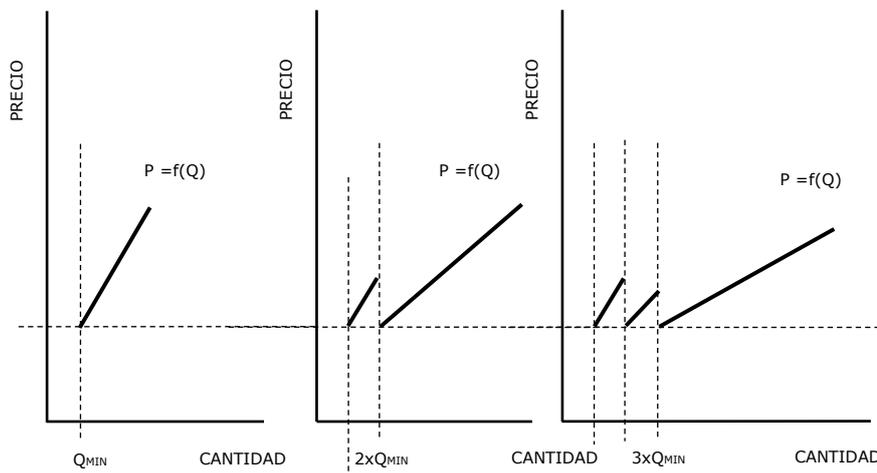


Figura 51. La oferta agregada a medida que ingresan competidores

Cuantas más empresas hubiera en un sector más plana, más elástica sería la curva de oferta del sector. En el límite, para un sector compuesto de infinitas empresas iguales e indefinidamente pequeñas, la curva de la oferta sectorial sería una línea horizontal trazada desde el coste variable medio mínimo de cada una de ellas; sería una recta horizontal como ocurría en competencia perfecta. La curva de demanda del sector siempre cortaría a esta curva de demanda en un precio correspondiente al coste variable medio mínimo: el precio sería siempre el del coste medio mínimo y las empresas no tendrían beneficio alguno.

¿Cuáles son los factores que afectan a la elasticidad de la demanda? Hay factores intrínsecos en la elasticidad de la demanda de los factores de producción. Cuanto más insustituible sea el factor para quien lo ha de

consumir más inelástica será la demanda del mismo, pues la existencia de sustitutos próximos facilitaría que, si el precio subiera, el consumo se desviase hacia alguno de los sustitutivos. También cuando el factor suponga, para quien lo consuma, un porcentaje del coste total muy pequeño, la demanda sería también más inelástica.

Pero también tiene un papel la mayor o menor concentración de los demandantes: del mismo modo que la curva de la oferta de un producto en un sector de actividad es la suma de las curvas de oferta de cada uno de los oferentes, la curva de demanda de un producto -que ahora sería un factor para cada cliente- sería la suma de las curvas de demanda de cada uno de los demandantes. Se analiza lo que ocurriría cuando un demandante tuviera una curva de demanda como la de la Figura 5; cuando hubiera dos demandantes, la pendiente de la curva sería la mitad, si hubiera tres un tercio, si hubiera cuatro, un cuarto y si hubiera n , un n ésimo. Esto quiere decir, también, que cuanto más atomizado esté el sector o los sectores demandantes más elástica será la demanda; por el contrario, cuanto más concentrado esté el sector cliente, más inelástica resultará (Figura 52).

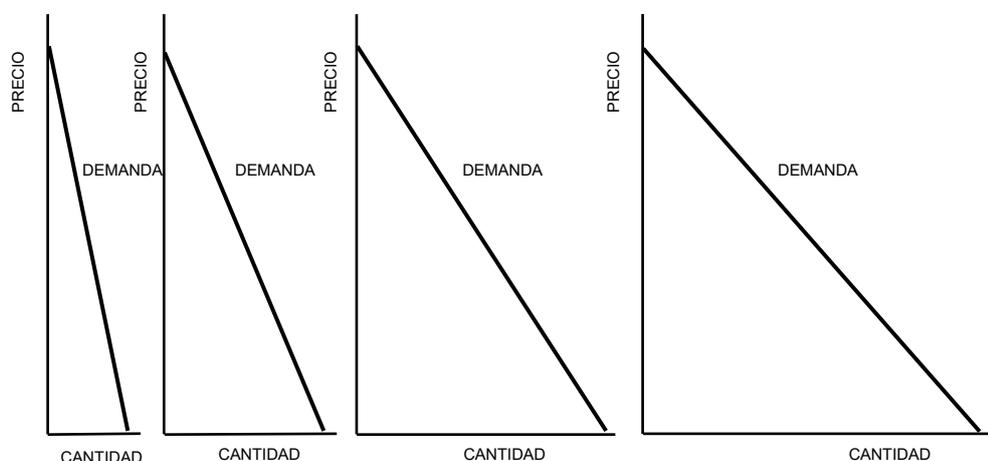


Figura 52. La demanda agregada a medida que ingresan consumidores

5.6.LA FORMACIÓN DE PRECIOS CUANDO HAY PODER DE NEGOCIACIÓN

5.6.1. CUANDO HAY PODER DE MONOPOLIO

Se analiza, en primer lugar, el caso del proveedor monopolista, que, en el caso de que la demanda estuviera atomizada, sin poder de negociación, dominaría el mercado. Cuando el proveedor tiene poder de monopolio, no tiene una curva de oferta; no se acomoda guiado por su ingreso medio; como decide sobre el precio, lo fija en el punto en el que su ingreso marginal iguala a su coste marginal, restringiendo la oferta, para así hacer máximos sus beneficios (Figura 53).

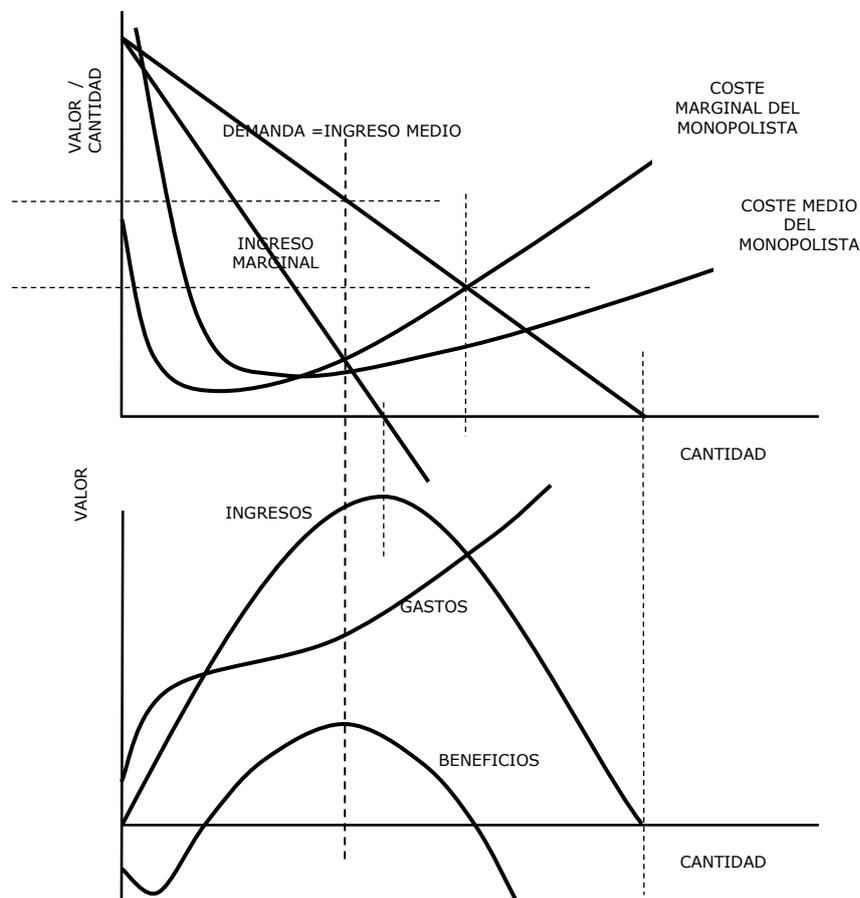


Figura 53. Cómo fija precios un monopolista para maximizar su beneficio

La pérdida de excedente para los clientes del proveedor monopolista sería el área rayada (Figura 54).

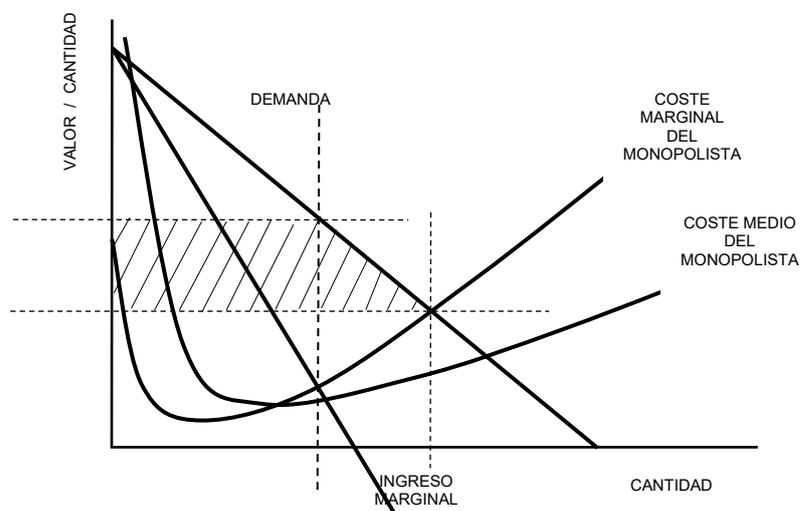


Figura 54. Pérdida de parte del excedente para los clientes cuando el monopolista sube los precios

Aunque la ganancia de excedente para él no sería tanta, pues hay una pérdida neta de excedente derivada de la imperfección del mercado (Figura 55).

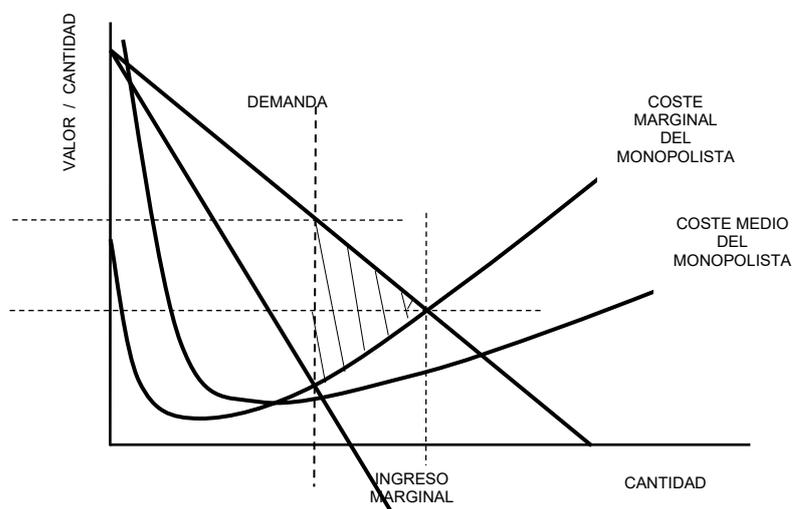


Figura 55. Pérdida neta de eficiencia del mercado cuando el monopolista sube los precios

La ganancia adicional para el monopolista sería la diferencia entre lo que pierden de excedente los consumidores y lo que pierde de eficiencia en el mercado. (Figura 56)

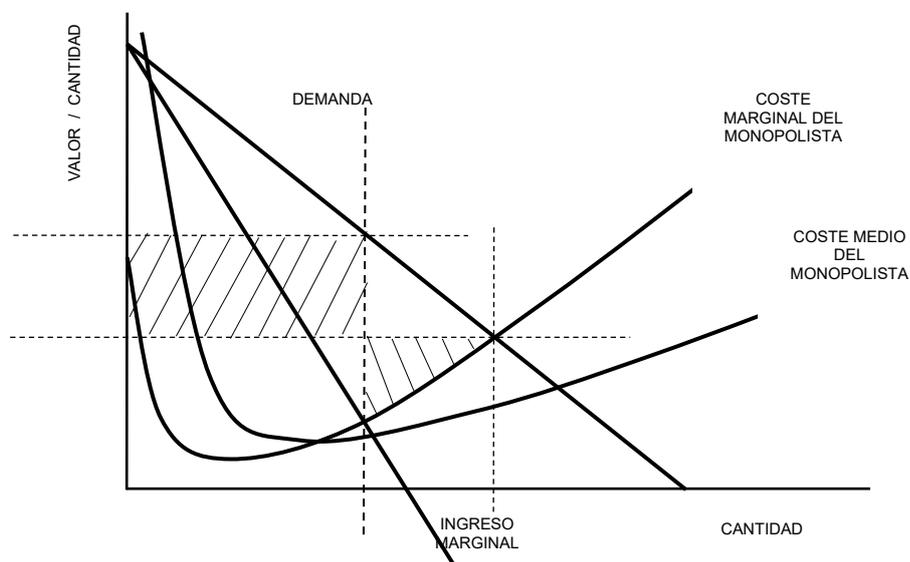


Figura 56. Ganancia y pérdida de excedente para el monopolista cuando sube los precios

5.6.2. CUANDO HAY PODER DE MONOPSONIO

¿Qué ocurriría cuando la demanda la originase una sola empresa y del lado de la oferta hubiera un número suficiente para que éstas no reconocieran su mutua interdependencia?; ésta tendría, entonces, poder de monopsonio sobre el mercado y fijaría el precio a su conveniencia. Compraría la cantidad correspondiente al cruce entre la curva de demanda y la de coste medio, pagando sólo este coste medio, apropiándose así del beneficio de los productores. (Figura 57). Si lo bajase hasta el coste medio variable mínimo, se apropiaría también de la parte correspondiente a la absorción de los gastos fijos, aunque a largo plazo estas pérdidas harían que los oferentes cerraran.

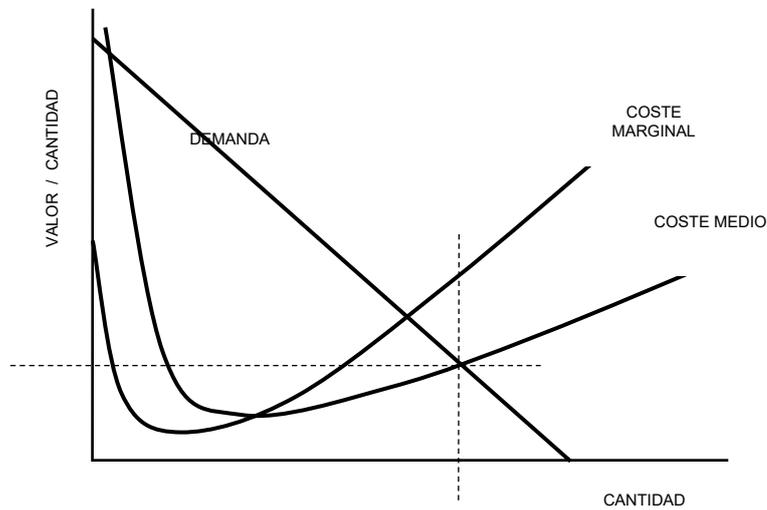


Figura 57. Cómo fija precios un único comprador

5.6.3. CUANDO HAY SIMULTÁNEAMENTE PODER DE MONOPOLIO Y DE MONOPSONIO

Finalmente, ¿qué ocurriría si se enfrentasen un monopolista y un monopsonista?: entonces, el precio podría fijarse en cualquier punto entre ambos extremos (Figura 58).

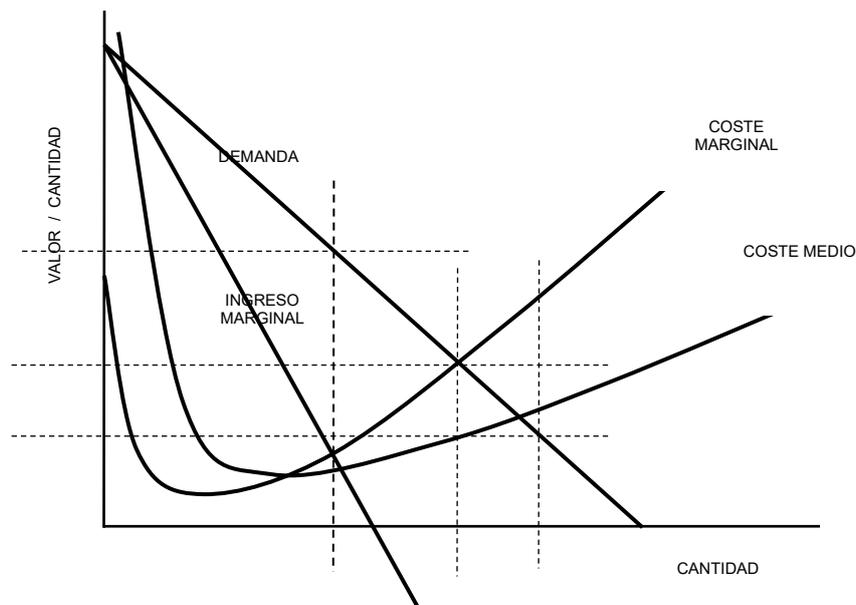


Figura 58. Cuando hay un monopolista y un monopsonista deben negociar el precio

5.7. EL IMPACTO DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES Y SOBRE LOS PROVEEDORES

Las razones que influyen en el poder negociador a los proveedores, según Porter -que hubiera mayor concentración en su sector que en el considerado, que no hubiese productos sustitutos, que el sector considerado no representase mucho en las ventas del sector proveedor, que lo que vendiesen fuera muy diferenciado o no fuese ni fácil ni barato para los clientes cambiar de proveedor- son, como se ha visto, las razones que influyen en la mayor o menor elasticidad de la oferta y la demanda y, en consecuencia, en que el reparto del excedente sea mayor para el sector y menor para los clientes; y no las razones por las que tienen o no poder de negociación, ni unos sobre los otros ni otros sobre los unos. El poder de negociación es una cosa y la posibilidad de que ese poder pueda tener

mayor o menor repercusión en la rentabilidad del sector es otra. Lo que dice Porter que influye en el poder de proveedores y clientes es lo que influye en el impacto del poder de proveedores y clientes, en el caso de que lo hubiera, no en el poder. El origen del poder es otro.

Lo que interesa determinar en el análisis estructural de un sector es la influencia que el poder de negociación de los diferentes sectores proveedores sobre el sector y la influencia que el poder de negociación del sector sobre los diferentes sectores proveedores tengan sobre la rentabilidad genérica alcanzable en el sector. Cuando un sector proveedor tenga poder de negociación sobre el precio del factor suministrado, dependerá de la elasticidad de la demanda del factor el que ese poder tenga una mayor o menor repercusión sobre el precio del factor. El proveedor persigue la optimización de sus beneficios: si la demanda es muy inelástica el proveedor subirá mucho los precios para garantizarse la optimización de sus beneficios, pues la cantidad demandada se verá poco afectada por las subidas, mientras que si la demanda es muy elástica, lo que le interesará será aumentar la cantidad demandada moviendo poco los precios a la baja. Pero el impacto sobre la rentabilidad del sector dependerá además de lo que el factor suponga en los costes de producción. Para que el poder de negociación de los proveedores de un factor determinado sobre el sector o del sector sobre los sectores proveedores tenga impacto sobre la rentabilidad del sector es necesario: que haya poder de negociación, que la elasticidad de la demanda del factor sea escasa y, sobre todo, que el factor tenga un impacto grande en los costes. Cuando hay poder de negociación, si la demanda es muy elástica y el factor supone muy poco en los costes del sector, esa influencia es irrelevante, por más que el poder de negociación sea muy alto.

5.8. EL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES Y SOBRE LOS CLIENTES

Evidentemente, lo mismo que se ha analizado entre proveedores y empresas del sector ocurriría entre las empresas del sector y sus clientes. También habría que analizar el poder de negociación de las empresas del sector frente a los clientes y el poder de los clientes frente a las empresas del sector. También aquí son aspectos diferenciados.

Cuando los clientes del sector sean clientes finales, éstos no tienen poder de negociación sobre el precio. Ciertamente que tienen poder de elección y que dependiendo del precio comprarán o no comprarán, pero eso no quiere decir que tengan poder de negociación alguno. Pero cuando haya agrupadores significativos de demanda -intermediarios- sí que éstos

empezarán a tener capacidad de negociación sobre el precio. No se debe perder de vista que, también aquí, lo que interesa no es el poder de negociación de los clientes sino el impacto que ese poder de negociación tenga sobre la rentabilidad del sector.

Y, finalmente, el poder de negociación de las empresas del sector sobre el precio al que venden a sus clientes es algo más que una fuerza más; el que las empresas tengan poder de negociación del precio frente a los clientes, o no lo tengan, está en la esencia de que haya posibilidad de beneficios en el sector o no. Si una empresa tiene poder para fijar el precio a sus clientes es porque tiene cierto poder de monopolio sobre su mercado o sus mercados. No tiene demasiado sentido el análisis del poder de negociación sobre los clientes de forma independiente, como si de otra “fuerza” se tratase.

A continuación, se expone cómo se fijan, en teoría, los precios cuando se tiene poder para ello, dependiendo de si el mercado es uno o si son segmentos estancos, o incluso en el caso de que se pueda ser perfectamente discriminador en los precios.

5.8.1. LA FIJACIÓN DE PRECIOS CON PODER DE MONOPOLIO

5.8.1.1. CÓMO MAXIMIZAR EL PODER NEGOCIADOR FRENTE A LOS CLIENTES.

En un monopolio el oferente no tiene una curva de oferta pues no ajusta sus producciones según el precio del mercado; él es quien puede fijar el precio y lo hará bajándolo mientras el ingreso marginal que obtenga al hacerlo sea superior al coste marginal que tenga para producir la última unidad que haya de demanda a ese precio. El monopolista que fija un precio no elimina el excedente de los consumidores, aunque lo hace disminuir y, en parte, se lo apropia.

El excedente del monopolista se incrementa más cuando puede vender en más de un mercado, o en segmentos estancos de un mercado. Si tuviera la posibilidad utópica de hacerlo así siempre, frente a cada consumidor individual por separado, si pudiera ser perfectamente discriminador de precios para cada cliente, vendería la primera unidad al precio máximo posible y para vender cada unidad adicional bajaría el precio lo imprescindible. Así sí se apoderaría de todo el excedente de los consumidores: si el monopolista pudiera ser perfectamente discriminador de los precios, no dejaría ningún excedente a los consumidores, apropiándose totalmente él.

5.8.1.2. CUANDO EL PRODUCTOR TIENE DIFERENTES MERCADOS O EN EL CASO DE QUE HAYA SEGMENTOS DE MERCADO ESTANCOS

¿Qué haría el monopolista si pudiera vender en varios mercados, o en varios segmentos estancos, en los que hubiera diferentes curvas de demanda? Ahora se ve el caso de que tuviera dos mercados con elasticidades de demanda diferentes. En este caso, las curvas de demanda y de ingreso marginal serían la suma de las curvas respectivas en cada mercado. El monopolista, para optimizar su beneficio, ajustará la producción a la cantidad en que el ingreso marginal fuera igual al coste marginal. En ese punto el ingreso marginal sería el mismo en cada uno de los mercados. El monopolista venderá la cantidad Q_1 al precio P_1 en el mercado 1 y la cantidad Q_2 al precio P_2 en el mercado 2 (Figura 59).

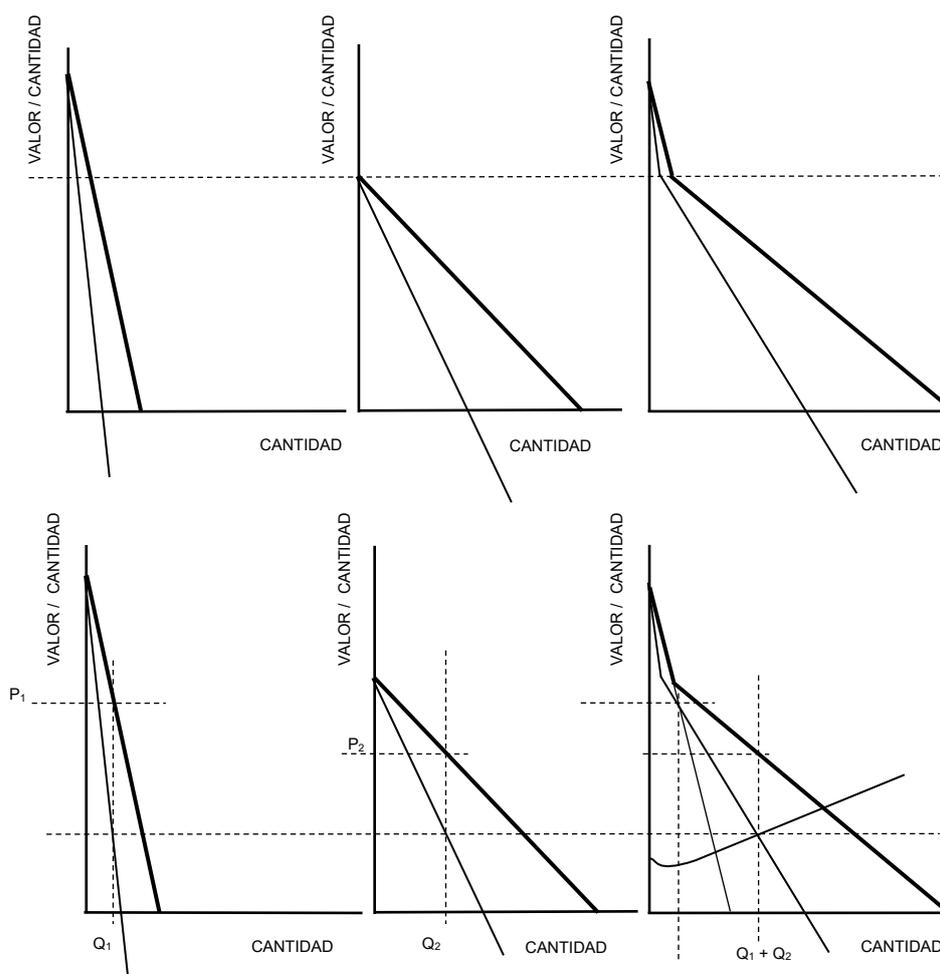


Figura 59. La fijación de precios en diferentes mercados estancos

En general, cuando el monopolista pueda vender en varios mercados estancos, ajustará la cantidad ofrecida en cada mercado para que el ingreso marginal sea el mismo en todos ellos: practicará un precio más alto en los mercados que tengan una elasticidad de la demanda menor y más bajo en los que tengan una elasticidad de la demanda mayor.

En el caso de que el monopolista tuviera un mercado exterior en el que pudiera colocar la cantidad que quisiera a un precio fijo, P_1 , el efecto sería que vendería a un precio mucho más caro, P_2 , en su mercado interior, que como vendería en el mercado exterior, en donde lo haría a P_1 , pues así maximizaría su beneficio (Figura 60).

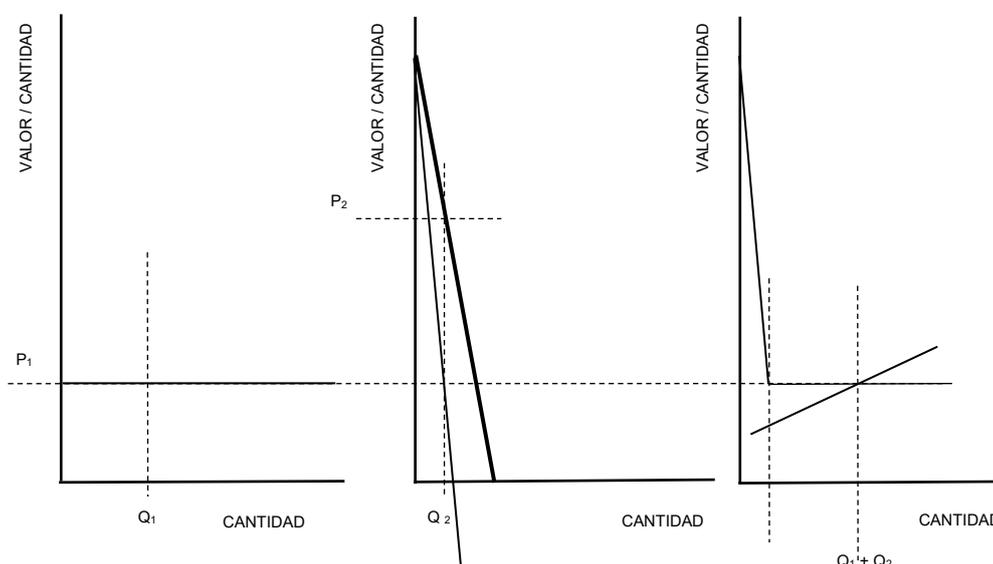


Figura 60. La fijación de precios en el mercado interior con una demanda exterior perfectamente elástica

CAPÍTULO 6. CRÍTICA DE LOS MODELOS DE LAS CINCO FUERZAS Y DE LA CADENA DE VALOR DE M.E. PORTER

6.1. LAS CINCO FUERZAS DE M.E. PORTER

El modelo de las cinco fuerzas es utilizado masivamente -probablemente, es el más conocido y divulgado de cuantos modelos se aplican en el análisis estructural de los sectores de actividad- pues representa una interesante síntesis descriptiva de todos los aspectos que influyen en la intensidad de la competencia en un sector de actividad. A continuación, se analizará en detalle el modelo, separando cada tema aludido por el profesor Porter, buscando los fundamentos microeconómicos de cada aspecto, y se criticarán cada una de sus tesis y sus propuestas; por ello, parece necesario sintetizar lo esencial de su planteamiento, pese a ser sobradamente conocido, para tener una referencia inmediata de lo que se va a criticar

Para Porter, la competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores en el sector, también la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores, contribuyen como fuerzas determinantes a configurar la estructura competitiva del sector (Figura 61) (Porter, 1980).

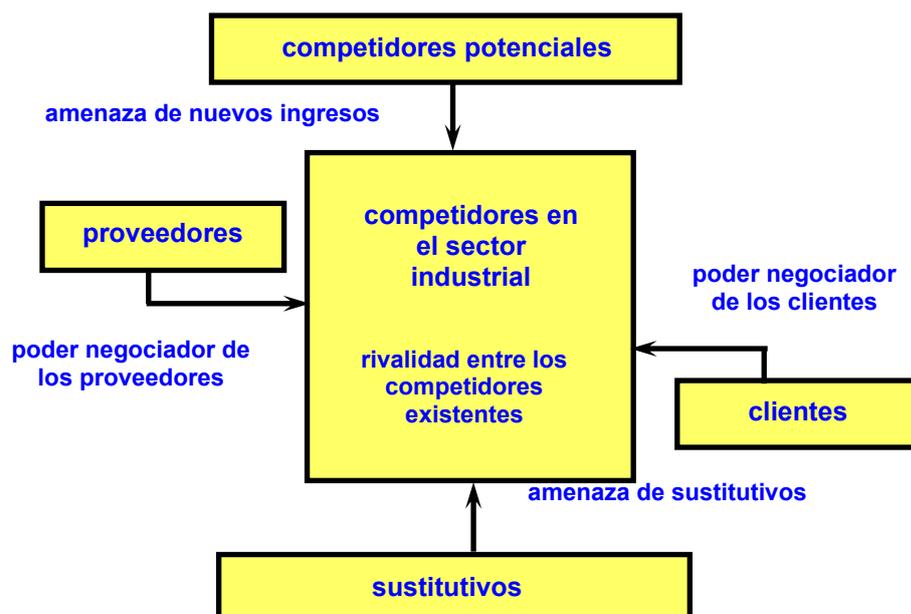


Figura 61. Las cinco fuerzas de Porter (adaptado de Porter, (1982) *Estrategia Competitiva*. CEC SA de CV, México. p. 24)

6.1.1. LA POSIBILIDAD DE NUEVOS INGRESOS

Para Porter, la posibilidad de nuevos ingresos a un sector de actividad está relacionada con el tamaño de las barreras de acceso al mismo.

BARRERAS DE ENTRADA SEGÚN M.E. PORTER

ECONOMÍAS DE ESCALA

En muchos sectores de actividad hay un tamaño crítico para ser viable. O se tiene ese tamaño mínimo o no se puede competir. Las economías de escala pueden aparecer en cada una de las actividades de la empresa y no sólo en la fabricación.

Las más de las veces, la búsqueda de las economías de escala es la causa de las integraciones verticales hacia atrás o hacia delante de algunos sectores de actividad.

Porter señala también, dentro de este apartado, las economías derivadas de los “costes conjuntos”, cuando hay activos que se pueden compartir entre diferentes producciones. Para algunos fabricantes ha sido más fácil introducirse en sectores relacionados, en los que puedan compartir activos y bajar por ello sus costes; para los demás sería una barrera.

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Si las empresas establecidas tienen lealtad de sus clientes, por la diferenciación del propio producto, por haber sido el primero en entrar o por la publicidad realizada hasta el momento, habría una barrera para el ingreso de otros; los nuevos entrantes necesitarían realizar un gran esfuerzo, el que representan esos gastos iniciales, en conseguir la identificación, que no serían recuperables si se abandonase el sector.

INVERSIÓN NECESARIA, REQUISITOS DE CAPITAL

En muchos sectores se precisa una alta inversión para poder instalarse en condiciones de viabilidad. Esto supone una barrera para el acceso de los competidores. La inversión puede ser necesaria no sólo para instalaciones, también para inversión publicitaria -no recuperable-, para cubrir pérdidas iniciales, para otorgar crédito a los clientes, etc.

COSTOS DEL CAMBIO DE PROVEEDOR

Cuando los clientes, para cambiar de proveedor, necesiten efectuar fuertes inversiones para adaptarse a los requisitos de un nuevo proveedor se ven disuadidos de hacerlo. Esto dificulta el establecimiento de nuevos competidores, pues todos los clientes estarían fidelizados por su proveedor.

ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para los productos de consumo, aún mayor barrera que la que pone el consumidor, para aceptar nuevas marcas frente a las establecidas es la que pone la distribución, a la que no le interesa ampliar indefinidamente las referencias en una misma categoría de productos.

VENTAJAS EN COSTO INDEPENDIENTES DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA

Procesos idóneos patentados; acceso preferencial o exclusivo a algún suministro clave para los concurrentes instalados; ubicaciones idóneas ya ocupadas y no accesibles para nuevos entrantes; subsidios de las administraciones públicas a los instalados anteriormente; o curva de experiencia: las más de las veces los primeros que han entrado tienen ventajas en coste derivadas del aprendizaje acumulado ya que los costes añadidos en el proceso disminuyen a medida que se incrementa el número de unidades de producto fabricadas.

POLÍTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Estas barreras políticas son muy frecuentes: basta pensar en taxis, farmacias, operadores de telecomunicaciones, etc., para darse cuenta que, pese a la tendencia moderna hacia la desregulación de los mercados, aún suele haber muchas barreras de este tipo.

REACCIÓN ESPERADA

Las expectativas de las empresas de nuevo ingreso sobre la reacción de los instalados, si son esperables represalias, también actúan como barreras.

PRECIO DISUASORIO AL INGRESO

Para Porter, la condición de entrada a un sector industrial puede resumirse en un concepto: el precio disuasorio al ingreso. Si los instalados mantuviesen los precios por debajo de ese hipotético precio disuasorio se podría eliminar la posibilidad de nuevos entrantes. Habría una relación directa entre barreras y precio disuasorio.

CARACTERÍSTICAS ADICIONALES DE LAS BARRERAS DE INGRESO

Porter señala tres aspectos:

- las barreras son cambiantes, evolucionan
- las barreras a veces no dependen de las decisiones de las empresas instaladas, aunque otras veces las decisiones estratégicas de éstas tienen un gran impacto sobre ellas
- algunas empresas competidores potenciales disponen de habilidades que les permiten ingresar más fácilmente que las demás

6.1.2.LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD COMPETITIVA ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad competitiva sería mayor, el clima competitivo más hostil si:

- hubiera gran número de competidores y cada uno subestimara la reacción de los demás ante sus iniciativas, lo que les llevaría a actuar sin tomar en consecuencia las posibles represalias
- la demanda creciera poco
- los costos fijos fuesen elevados y algún competidor pudiese tirar los precios pensando en recuperar, al menos, sus costes variables
- la diferenciación no fuera posible y todos los competidores usaran las mismas armas para competir
- hubiera capacidad de producción disponible
- hubiera competidores de orígenes muy diversos con estrategias difícilmente identificables; por ejemplo competidores extranjeros
- hubiera intereses estratégicos elevados; es decir que las empresas se jugaran mucho dependiendo de su éxito en el sector

- hubiera estacionalidad en la actividad lo que obligaría a mantener stocks altos, con el riesgo de que las tensiones de liquidez llevaran a algún competidor a vender a bajo precio
- las barreras de salida fueran altas

BARRERAS DE SALIDA SEGÚN M.E. PORTER

ACTIVOS ESPECIALIZADOS

Los activos específicos para una actividad concreta, que no puedan ser utilizados para otra actividad, ni fácilmente realizables, son barreras de salida que invitan a permanecer en la actividad.

COSTOS FIJOS DE SALIDA

Las indemnizaciones a las plantillas, los costos de cancelación de contratos con proveedores de servicios o de materiales y la obligación de mantener durante años un servicio de mantenimiento y repuestos de los productos o servicios vendidos son factores que actúan como barreras disuadiendo eventuales salidas.

INTERRELACIONES ESTRATÉGICAS

A veces se ha de permanecer en un sector, independientemente de la rentabilidad del mismo, por el efecto que la salida de este puede tener en el resto de los negocios de la cartera, bien sea por prestigio o imagen, por mejor acceso al mercado de capitales o por instalaciones compartidas con otros negocios.

BARRERAS EMOCIONALES

La mayor parte de las empresas se mantienen en actividades que deberían haber abandonado debido a las barreras emocionales. Todas las empresas se preocupan del lanzamiento de nuevos productos pero casi ninguna se ocupa de eliminar de su cartera los productos que no han tenido éxito; la consecuencia es que la mayoría de las empresas tienen en su cartera productos que sólo suponen un lastre y sobre los que nadie toma ninguna iniciativa para su eliminación. ¿Por qué?: simplemente, por barreras emocionales.

RESTRICCIONES SOCIALES

Los previsible conflictos derivados de la salida, como problemas sociales, sindicales o políticos, pueden actuar, también, como barreras.

BARRERAS DE ENTRADA Y BARRERAS DE SALIDA

La capacidad para obtener beneficios reales en un sector está determinada por las barreras de entrada al sector. Las barreras de entrada condicionan la rentabilidad esperable, pues si para entrar en un sector las barreras fueran pequeñas la rentabilidad que podría esperarse sería baja -ya que en cuanto subiera acudirían más competidores y la rentabilidad bajaría-; por contra, si las barreras de entrada fueran grandes la rentabilidad sería alta. Las barreras a la salida condicionan el riesgo del sector pues si para salir de un sector las barreras fueran pequeñas el riesgo para los competidores, si hubiera cambios en las expectativas, sería bajo: podrían salir fácilmente; por el contrario, si las barreras de salida fuesen grandes, cuando las cosas no fueran bien quedarían atrapados: el riesgo sería alto (Figura 62).

	rendimientos bajos, arriesgados		rendimientos elevados, arriesgados	
				altas
		rendimientos medios, riesgo medio		bajas
	rendimientos bajos, estables		rendimientos elevados, estables	bajas
				altas
				barreras de salida
	bajas		altas	
	barreras de ingreso			

Figura 62. Barreras: rentabilidad y riesgo, según M.E. Porter (adaptado de Porter, (1982) *Estrategia Competitiva*, CEC SA de CV, México, p 42)

6.1.3. LA EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos -bienes o servicios- tienen sentido no por sí mismos sino por las necesidades que satisfacen. Muchas veces la misma necesidad puede ser atendida a través de productos distintos. Esto significaría que las empresas de un sector no sólo estarían compitiendo entre ellas, lo harían, también, con las de los demás sectores que pudieran satisfacer con sus productos esa misma necesidad. Se debería prestar atención especial a los sustitutivos si éstos resuelven de forma ventajosa la necesidad o si proceden de sectores con altas rentabilidades.

6.1.4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder negociador de los clientes sería mayor si:

- en su sector hubiera mayor concentración o ellos compraran grandes volúmenes de las ventas del sector
- lo que les vendiera el sector representase mucho en sus costes
- los productos del sector no fuesen muy diferenciados y hubiera productos sustitutivos
- fuese fácil y barato para ellos cambiar de proveedor
- los clientes tuvieran márgenes ajustados
- los clientes quisieran integrarse verticalmente hacia atrás, tomando participaciones en el sector
- lo que les vendieran no fuera decisivo para la calidad de lo que produce el sector cliente
- el sector cliente tuviera información completa de los costes y márgenes del sector

6.1.5. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder negociador de los proveedores sería mayor cuando:

- hubiera mayor concentración en su sector que en el sector considerado
- no hubiese productos sustitutivos
- el sector no representase mucho en las ventas del sector proveedor

- lo que el sector proveedor vendiera al sector fuese importante y representase mucho para la calidad de los productos del sector
- lo que vendiesen fuera muy diferenciado o no fuese ni fácil ni barato cambiar de proveedor
- los proveedores quisieran integrarse verticalmente hacia adelante tomando participaciones en el sector considerado

6.2. CRÍTICA DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

6.2.1. INTRODUCCIÓN

En primer lugar se debe señalar que el modelo de las cinco fuerzas es un modelo de análisis genérico y que, por tanto, se refiere a las características del sector de actividad, más allá del papel de cada una de las empresas en el mismo. Pese a ello, no es insólito encontrar el análisis de las cinco fuerzas -“las fuerzas que determinan la competencia en un sector”, según el propio M.E. Porter- aplicado directamente a una empresa, calificando el poder negociador de clientes y proveedores, la amenaza de sustitutivos o la amenaza de nuevos entrantes, no genéricamente: en el sector, sino específicamente: para una empresa en concreto. Éste es un error de planteamiento muy frecuente.

6.2.2. ¿COMPETENCIA O RENTABILIDAD?

Para comprender el modelo es necesario entender bien qué es la mayor o menor competencia en un sector. Cuando se dice que un sector es más o menos competido, usualmente se habla de la posibilidad mayor o menor de obtener beneficios en el mismo. Los beneficios, en el sentido económico del término, son excedentes que genera la actividad después de la retribución de los factores de producción a su coste, incluida, también, la retribución del capital al interés competitivo. Un sector con mucha competencia es aquel que no permite que los concurrentes obtengan excedentes y un sector con poca competencia es aquel en que los beneficios son posibles. Cuando el profesor Porter se refiere a la competencia se está refiriendo a lo opuesto a la posibilidad de obtener rendimientos de la inversión.

En el análisis estructural, sería más claro referirse a lo que condiciona la rentabilidad genérica alcanzable en el sector que referirse a la competencia en el mismo. Cuando se habla de sectores con mayor o menor competencia se generan muchas confusiones, mientras que

refiriéndose a la rentabilidad genérica alcanzable sobre el total de los activos jamás se genera confusión alguna. De otra parte, ¿el poder de los clientes o de los proveedores condiciona la competencia en el sector? No está tan claro; lo que condicionará, de haberlo, es la rentabilidad alcanzable.

La competencia perfecta, que se daría en un sector donde hubiera un gran número de compradores y de vendedores, que no tuviera barreras para acceder al sector ni barreras para abandonarlo, en el que los productos no fueran, en absoluto, diferenciados y en donde la información circulara libremente daría lugar a beneficio nulo, excluyendo que cada factor sería retribuido a su coste; el beneficio equivaldría al que se tendría dejando el dinero a largo plazo en el banco, no más. Cualquier condición restrictiva de esa competencia está en el origen de la posibilidad de obtener más rentabilidad. En parte importante, en el análisis estructural de Porter se trata de ver cómo la ausencia de las condiciones que darían lugar a la competencia perfecta condiciona una competencia imperfecta, es decir una menor competencia, lo que equivale a que, de darse esta ausencia de condiciones que propician la competencia, se abra la posibilidad de beneficios en el sector.

6.2.3.LA DEFINICIÓN FORMAL DE LOS LÍMITES DEL SECTOR DE ACTIVIDAD: COMPETIDORES Y SUSTITUTIVOS

Producto es cualquier bien material, servicio o idea susceptible de satisfacer una necesidad. Lo que hace que estos entes -bienes, servicios o ideas- pasen a ser productos es su utilidad, su capacidad de satisfacer necesidades; el valor de los productos se deriva de su utilidad. Es importante recordar que los servicios son productos; aunque usualmente se hable de productos y servicios, se debería decir productos: bienes y servicios.

Los productos diferentes que se dirigen a satisfacer la misma necesidad son los productos sustitutivos. La forma inequívoca de determinar si dos productos son sustitutivos entre sí es conocer si los cambios de precio en uno afectan a la demanda en del otro y al revés. Si hubiera elasticidad cruzada habría relación de sustitución y los productos serían sustitutivos; si no la hubiera no. La elasticidad cruzada entre un producto y sus distintos sustitutivos puede ser mayor o menor; en la misma medida que haya elasticidad cruzada hay efecto de sustitución; así: un producto es igual a otro -es decir, es un

sustitutivo perfecto del mismo- cuando satisface la necesidad de forma perfectamente equivalente y al mismo precio. Para que dos productos fueran sustitutos debería haber una relación de sustitución entre ambos; esta relación de sustitución daría lugar a una curva de indiferencia correspondiente a las combinaciones de ambos productos que fueran equivalentes en la satisfacción de la necesidad. Cualquier combinación de los dos productos sustitutos entre sí que diera lugar a una misma satisfacción de la necesidad serían los puntos de una misma curva de indiferencia. Si las curvas de indiferencia fueran rectas de pendiente -1 , querría decir que los productos serían sustitutos perfectos, absolutamente intercambiables, no sólo serían sustitutos, sino que tendrían el mismo precio; si no hubiera relación de sustitución entre ellos, no serían sustitutos (Figura 63).



Figura 63. Productos sustitutos: curvas de indiferencia

Para poder definir un sector de actividad, en sentido estricto, tendría que haber un producto absolutamente indiferenciable y ser perfectamente equivalente el acceso de cada competidor a cada oferente.

Un sector de actividad es un espacio virtual en el que concurren oferentes y demandantes de un producto. Para definir un sector de actividad habría que identificar cuál es el producto, cuál es la necesidad objetiva cubierta por el producto, quiénes son los demandantes, quiénes son los oferentes -los que producen el producto- y cuáles son los productos sustitutos y su grado de proximidad al producto del sector como tales sustitutos.

En la práctica hay algo natural en la selección de los límites un sector. Las restricciones geográficas condicionan el mercado al alcance de los

grupos de competidores y consumidores; también las restricciones políticas o culturales influyen en la determinación de los límites de un sector de actividad. Pero también hay un criterio formal a la hora de definir un sector de actividad que hace difícil precisar los conceptos.

En un sector en el que haya diferenciación, cada segmento del mercado percibe de forma diferenciada a los distintos productos, de forma que cada modalidad específica de producto es la preferida para cada segmento diferenciado, que considera a los demás productos sustitutivos próximos pero no perfectos del que prefieren. Un sector en el que los productos sean diferenciados implica que hay segmentos de mercado diferenciados en él. En cada sector, el criterio o los criterios relevantes para identificar los segmentos serán unos u otros, pero, en cualquier caso, la característica común de un mercado así, con diferenciación de los productos, será que cada segmento de mercado será susceptible de ser atendido, de forma ventajosa, con una propuesta específica de producto adaptado a su necesidad específica.

Si tomase en consideración los productos sustitutivos próximos a la hora de definir un sector, como se podrían emplear criterios más o menos restrictivos de proximidad, o más o menos laxos, es evidente que se podrían definir sectores más homogéneos o más heterogéneos. Cuanto más amplio fuera el criterio a la hora de considerar a los sustitutivos no perfectos del producto dentro del sector y éste agrupara a segmentos diferenciados de clientes, sería más heterogéneo. Entonces, ¿cómo se podría definir un sector con productos diferenciados? La solución suele estar en considerar que los sustitutivos más próximos son un grupo estratégico -que es lo que se considera el sector de actividad- y que los grupos de sustitutivos más alejados son considerados productos sustitutivos. Esa es la propuesta de Porter. Pero con una tal imprecisión formal en la definición del sector de actividad, no es improbable que surjan interpretaciones diversas acerca de qué es producto y qué son sustitutivos en los sectores de actividad. Sin embargo es clave definir bien este punto si se quiere que el análisis estructural del sector sea adecuado. Por ejemplo, si se hablase del sector de los fabricantes de mantequilla, está claro que la margarina sería un sustitutivo, pero si se hablase del sector de las cadenas de tiendas de moda -tipo ZARA, MANGO, H&M- ¿qué sería EL CORTE INGLÉS?, ¿un competidor o un sustitutivo? Lo oportuno es considerar que es un sustitutivo; y es sustitutivo porque compite, y pese a competir no es competidor porque lo hace de una forma suficientemente diferente como para que se considere

sustitutivo. En estos casos los competidores son: el grupo de sustitutos más cercanos unos a otros, cuasi perfectos; y los sustitutos son: los sustitutos menos perfectos.

Para cada grupo de sustitutos habría que definir el impacto que tiene sobre la rentabilidad esperable en el sector, por su influencia sobre los precios en el sector, o porque desvíen demanda del sector al sector sustitutivo.

6.2.4. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE RIVALIDAD COMPETITIVA E INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA?

La disposición de cuatro de las fuerzas alrededor de otra, la llamada rivalidad competitiva, influyendo en ella, invita a la reflexión. ¿Son cinco las fuerzas o son sólo cuatro? ¿Por qué el profesor Porter sitúa la rivalidad competitiva -una de las cinco fuerzas según él- en el centro y a las otras cuatro rodeando a ésta? ¿Es que la intensidad de la competencia -el resultado de las cinco fuerzas- es algo diferente de la llamada rivalidad competitiva -la fuerza central en su modelo-?

Evidentemente, las restricciones al acceso de nuevos competidores al sector de actividad, las denominadas barreras de entrada, pueden propiciar que en el sector haya condiciones de competencia restringida y son una de las fuerzas que configuran la competencia en el sector; también la inexistencia de productos sustitutos podría actuar de la misma manera. Estas dos fuerzas -posibilidad de nuevos entrantes y existencia de sustitutos- tendrían como consecuencia una mayor o menor intensidad de la rivalidad competitiva, como el propio Porter reconoce al hablar de ella. El poder negociador de los proveedores y el poder negociador de los clientes, que en la negociación sobre los precios podrían transferir parte de los beneficios “propios del sector” al suyo, serían las otras dos fuerzas que terminarían de definir la competencia en el sector, según él, aunque está más claro cómo estas dos fuerzas influyen en la rentabilidad alcanzable, que cómo lo hacen sobre la competencia. Decir entonces que la propia intensidad de la rivalidad competitiva en el sector -que para Porter es una de las cinco fuerzas- influye en la competencia del sector, es, cuando menos, poco preciso. ¿Qué es la rivalidad competitiva en el sector? ¿es la intensidad de la competencia, o sea el resultado de la influencia de las otras cuatro fuerzas citadas, o es otra fuerza que influye en sí misma? Desde una perspectiva didáctica se entiende al profesor: él trata de ilustrar que al analizar los condicionantes estructurales de la

competencia en un sector, además de fijarse en la rivalidad competitiva, hay que fijarse en lo que condiciona ésta: sobre todo en las barreras a la entrada de competidores nuevos y en el impacto de los sustitutivos. No es riguroso hacerlo así, pero es práctico. Luego, para completar el análisis, añade el rol del poder negociador de proveedores y clientes, que más que en la competencia, en sentido estricto, o en la llamada por él rivalidad competitiva, influyen en la detracción de los beneficios potenciales a que éstos condicionantes - barreras de entrada al sector y sustitutivos- diera lugar.

6.2.5. POSIBILIDAD DE NUEVOS ENTRANTES, BARRERAS DE ENTRADA Y RENTABILIDAD

El análisis de las barreras de entrada al sector y su relación con la posibilidad de tener beneficios en él es fundamental, pero no es sencillo llevarlo a término; es bastante más complejo de lo que parece a primera vista. Lo que está claro es que si no hubiera barreras al acceso de nuevos competidores no habrá beneficios en el sector; pero no se puede decir, como si se tratara de un dogma, que a mayores barreras de entrada habrá mayores beneficios. No es cierto; y para empezar habría que precisar mejor la definición de barrera que para Porter es “todo aquello que impide o dificulta el acceso de los competidores potenciales al sector”.

Es erróneo que la existencia de barreras a la entrada se pueda resumir, finalmente, en la posibilidad para los instalados de practicar precios disuasorios para el ingreso de competidores potenciales, como sostiene Porter; en primer lugar, hay veces en las que no es posible el acceso para nadie más, independientemente del precio que haya en el mercado; en segundo lugar, si un nuevo entrante supiera que la fijación de precios bajos sólo se hace para disuadir su entrada, sabría también, que de entrar, todos se verían en la necesidad de subir el precio para poder tener beneficios, con lo que la señal sería falsa y, por tanto, inválida. Relacionar biunívocamente el tamaño de las barreras de entrada con los beneficios esperables en el sector es poco riguroso. Habría que definir con precisión, para empezar, cómo se mide el tamaño de las barreras y eso no es sencillo. Se puede, en principio, diferenciar entre barreras absolutas, las que impiden el acceso -como la exclusividad o el dominio total sobre un factor de producción indispensable o sobre el único canal de distribución posible, que pueden dar lugar, o no, a que haya beneficios en la actividad- y barreras relativas -que si bien disuaden, no llegan a impedir el acceso

de competidores potenciales-; pero no se puede establecer, en modo alguno, una correlación lineal simple entre el tamaño de las barreras de acceso a un sector, tal y como las define Porter, y la cuantía de los beneficios obtenibles en él. Entre otras cosas porque barreras eficaces, absolutas, pueden dar lugar a rentabilidades discretas sobre los activos, como ocurre en entornos concentrados, en los que la competencia se basa en bajar el precio y aumentar la cuota de mercado, o a altas rentabilidades, cuando se trata de entornos de alta especialización, en donde cada competidor se dirige a un segmento específico para el que es el exclusivo; si bien, en este caso, el tamaño de los segmentos de mercado al alcance de cada exclusivista suele ser más pequeño, lo que hace al sector menos atractivo, pero no menos rentable (Mata, 2008).

6.2.6. BARRERAS DE SALIDA, RENTABILIDAD Y RIESGO

Las barreras de salida tampoco tienen una correlación directa con el riesgo en el sector. Las barreras de salida tienen, al menos, dos efectos: el que presentan éstas para los instalados, que, en efecto, de haberlas, podría incrementarse el riesgo para ellos, y que de no haberlas se reduciría; y el efecto para los competidores potenciales, que, de no haberlas, sabedores de la facilidad con la que podrían deshacer su operación de entrada, no tendrían grandes reparos en entrar, por lo que, pese a la existencia de barreras de entrada, entrarían, aumentando así el riesgo para los instalados, convirtiendo el sector en un mercado contestable (Baumol, 1982). Considerando pues el segundo efecto la no existencia de barreras a la salida convertiría al sector en competitivo pese a la existencia de barreras de entrada y, por lo tanto, su no existencia aumentaría el riesgo para los instalados en lugar de disminuirlo como sostiene el profesor Porter.

En cualquier caso, un aspecto tan fundamental en la actividad empresarial como el riesgo no se puede despachar relacionándolo simplemente con el análisis de las barreras de salida. El análisis del riesgo es algo mucho más complejo que la visión que Porter hace de él, relacionándolo sólo con las barreras de salida; el riesgo está relacionado con la mayor o menor incertidumbre con la que se pueden prever las variables que afectan al sector y se concreta en la denominada prima de riesgo con la que se resume lo que el riesgo supone para la rentabilidad esperable en un determinado sector.

6.2.7. EL CICLO DE VIDA Y LA RIVALIDAD

Sostiene el profesor Porter que la rivalidad competitiva es mayor cuando el crecimiento de la demanda se atenúa. Cuesta poco admitir esta aseveración, pues intuitivamente parece correcta. Si hubiera crecimiento en la demanda parece que los concurrentes estarían menos apremiados que si no la hubiera. ¿Pero es realmente así?

En entornos concentrados, donde operan las economías de escala y la curva de experiencia como barreras, la pelea por la cuota de mercado se desarrolla principalmente mientras el mercado crece. En esa fase de crecimiento acelerado cada competidor trata de apropiarse de la mayor cuota posible a costa de bajar los precios para conseguir crecer más que el mercado e ir expulsando de esta manera a los que no resistan esa competencia por tener costes más altos. Así se sostiene en el célebre modelo crecimiento participación de The Boston Consulting Group. El líder del mercado, mientras éste crece aceleradamente -la estrella del sector-, debe repercutir sus bajadas en coste -las que le va proporcionando su ventaja en experiencia acumulada- en el precio, para así ir creciendo más que el mercado y ganado más y más cuota; sólo cuando el mercado deja de crecer tanto, cuando ya quedan muy pocos competidores -que es cuando el producto estrella se torna vaca: vaca de caja- se piensa en recuperar la inversión manteniendo los precios; los demás -los perros- ya no tienen capacidad para seguir luchando frente al líder y se resignan a su papel de seguidores; ¡no van a atacar al líder con sus armas!; el resultado es que en estos entornos cuando el crecimiento se atempera disminuye la intensidad de la rivalidad. Es decir, en este tipo de entornos concentrados, que no son pocos, ocurre exactamente lo contrario de lo que afirma Porter sobre el efecto del crecimiento en la rivalidad competitiva, que intuitivamente cualquiera admitiría de entrada. Mientras el mercado crece y crece cada vez más, en entornos de volumen, la rivalidad competitiva es insoportable, tanto que muchos deben abandonar el sector; sólo cuando el crecimiento se atempera la rivalidad es menor; claro que sólo entre los supervivientes.

6.2.8. LA INFLUENCIA DEL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES EN LA RENTABILIDAD DEL SECTOR

Porter soslaya en su análisis algo trascendental: que el poder de negociación de proveedores y clientes puede estar del lado de unos, de otros, o de ambos. Si Porter reconoce que el poder negociador de

los clientes influye en el sector, debe reconocer, y no lo hace, que el poder negociador del sector frente a sus proveedores también influye. De la misma manera, si el profesor admite que el poder de los clientes influye en el sector, debe admitir que el poder del sector frente a sus proveedores también influye. Es decir, se debería analizar, además del poder negociador de los proveedores o de los clientes sobre el sector, el poder negociador del sector sobre los proveedores y sobre los clientes. No es quién tiene más poder -el sector proveedor o el sector cliente- lo que importa, sino determinar si tienen o no poder tanto unos como otros para negociar.

Además, el poder de negociación es una cosa y la posibilidad de que ese poder pueda tener mayor o menor repercusión en la rentabilidad del sector es otra. Porter confunde claramente ambas cosas. Lo que interesa determinar en el análisis estructural de un sector no es el poder de negociación de unos u otros, lo que importa es la influencia que el poder de negociación de los diferentes sectores proveedores sobre el sector y la influencia que el poder de negociación del sector sobre los diferentes sectores proveedores tengan sobre la rentabilidad genérica alcanzable en el sector. Para que el poder de negociación de los proveedores de un factor determinado sobre el sector o del sector sobre los sectores proveedores tenga impacto sobre la rentabilidad del sector es necesario que haya poder de negociación, que la elasticidad de la demanda del factor sea escasa y, sobre todo, que el coste del factor tenga un impacto grande en los costes totales. Aún cuando haya poder de negociación, si la demanda es muy elástica y el factor supone muy poco en los costes del sector, esa influencia será irrelevante, por más que el poder de negociación sea muy alto.

6.2.9. LA INFLUENCIA DEL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES EN LA RENTABILIDAD DEL SECTOR

Evidentemente, lo mismo que ocurre cuando se analiza el poder de negociación de los proveedores ocurre cuando se analiza el poder de negociación de los clientes; cuando el cliente tenga algún poder de negociación intentará traer los beneficios del sector y obligará a su proveedor a bajar el precio, hasta llegar incluso al coste medio, si puede, dejándole sin beneficios. Pero, también en este caso, habría que analizar, además del poder de negociación de los clientes frente a las empresas del sector, el poder de las empresas del sector frente a los clientes; también aquí, son aspectos diferentes.

6.2.10. EL PODER DEL SECTOR PARA FIJAR EL PRECIO A LOS CLIENTES

Además, aún más trascendental que lo mencionado resulta lo siguiente: el que las empresas tengan poder de negociación del precio frente a los clientes o no lo tengan, está en la esencia de que haya posibilidad de beneficios en el sector o no. Ese es el objeto primero del análisis estructural. En efecto, si una empresa tiene poder para negociar el precio frente a sus clientes es porque tiene cierto poder de fijación del precio en su mercado o sus mercados. Por tanto, no tiene demasiado sentido el análisis del poder de negociación sobre los clientes de forma independiente, como si de otra "fuerza" se tratase, cuando es la clave que determina la posibilidad de que haya beneficios o no.

6.3. LA CADENA DE VALOR

La herramienta para el análisis interno de cada unidad estratégica de análisis que Porter propone es la cadena de valor. Las fortalezas y las debilidades de la unidad no pueden ser comprendidas viendo a la unidad de análisis como un todo; para poder aislarlas es preciso examinar todas y cada una de las actividades necesarias para desempeñar la función de producción, en un sentido amplio, de forma sistemática, y analizar, en cada eslabón de esa cadena de valor, el desempeño, en términos comparativos al desempeño del resto de las empresas con unidades actuando en el sector, para descubrir así ventajas competitivas, bien sea por coste más bajo, bien sea por diferenciación, en cada uno de ellos (Porter, 1985).

El valor del producto es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar a la empresa por lo que ésta les proporciona. Crear valor para los compradores, de modo que el valor generado exceda el costo de conseguirlo, es la meta de cualquier estrategia genérica, tanto si ésta está basada en lograr coste bajo como si lo está en buscar la diferenciación. El modelo de la cadena de valor considera a la empresa como un conjunto de funciones de producción, discretas pero relacionadas; cada función de producción consume factores y genera mayor valor para el producto según el modelo.

En la cadena de valor las funciones de producción se definen como actividades. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias:

- Logística Interna
- Operaciones
- Logística Externa
- Mercadotecnia y ventas
- Servicio

Hay cinco categorías genéricas de actividades de apoyo:

- Aprovevisionamientos
- Desarrollo de tecnología
- RRHH
- Recursos financieros e Infraestructuras
- Dirección y Administración

Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor como la mostrada en la Figura 64.

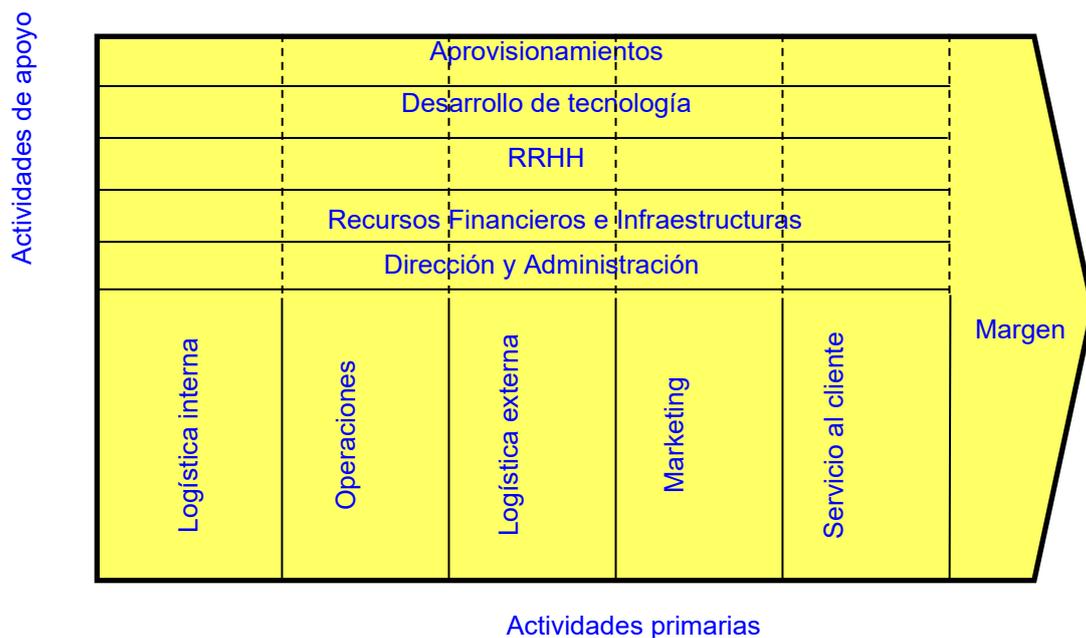


Figura 64. La cadena de valor (adaptado de M.E. Porter, *Ventaja +Competitiva*, CECSA, México, 1987)

Donde empieza la cadena de valor de la actividad termina la cadena de valor de sus sectores proveedores y donde termina la cadena de valor de la actividad comienza la de sus clientes (Figura 65).

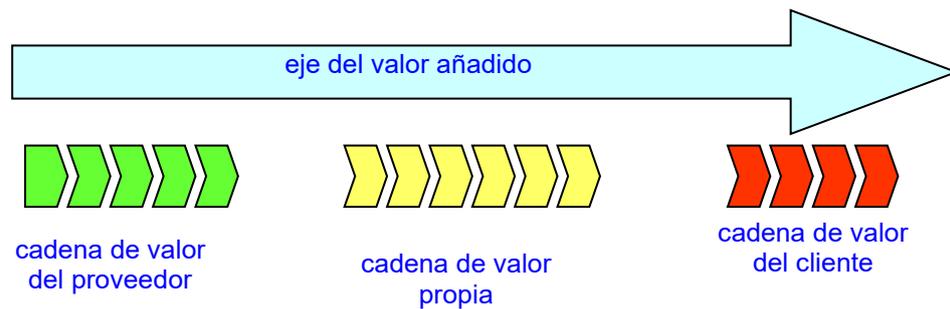


Figura 65. Cadenas de valor de proveedores y clientes (elaboración propia)

Todo lo que hace una empresa en su proceso productivo, entendido en el sentido más amplio, debería quedar incluido dentro de alguna de las actividades primarias o de apoyo. Cada categoría genérica de la cadena de valor puede dividirse en actividades elementales. Las funciones amplias y diversas como operaciones o marketing deben ser subdivididas en actividades para que puedan servir para el análisis; el grado apropiado de desagregación depende de la economía de las actividades y del propósito para el que se analiza la cadena de valor.

La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. No sólo el desempeño distintivo respecto de la competencia en cada actividad es fuente de ventaja competitiva, también las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. El comparar las cadenas de valor de los competidores muestra diferencias en el desempeño de los competidores que permiten identificar ventajas competitivas.

El propio Porter sugiere que el nivel de desagregación de eslabones de su propuesta es insuficiente para poder hacer un diagnóstico del perfil competitivo de cada concurrente. Un ejemplo de desarrollo de la cadena de Porter, que se propone siguiendo su idea, puede ser el siguiente:

Actividades primarias:

- Logística interna
 - logística interna
- Producción
 - organización de la producción
 - gestión de la calidad

- costes de producción
- Logística externa
 - logística externa
- Marketing
 - sistemas de información de los mercados
 - conocimiento de la competencia
 - planificación
 - estructura de la cartera de clientes
 - política de productos
 - política de precios
 - canales de distribución
 - redes de ventas
 - publicidad, promoción y patrocinios
 - marketing directo
 - sistemas para lograr la fidelidad de los clientes
- Servicio al cliente
 - servicio al cliente

Actividades de apoyo:

- Aprovisionamientos
 - coste de primeras materias
 - coste de materiales auxiliares
 - seguridad de aprovisionamientos clave
- Estructura y Dirección
 - valores compartidos, cultura de empresa
 - estructura organizativa
 - flexibilidad
 - estilo de dirección
 - comunicación corporativa
 - comunicación interna
- Administración
 - contabilidad analítica
 - control de gestión
 - gestión de la tesorería
- Sistemas
 - sistemas de toma de decisiones y control
 - sistemas de tratamiento de la información
- Recursos financieros e infraestructuras
 - recursos financieros
 - tamaño
 - ubicación

- “*Knowhow*”
 - curva de experiencia
 - I+D, innovación en productos
 - tecnología, innovación en procesos
- Recursos humanos
 - auto-renovación
 - gestión del capital intelectual: selección, formación y evaluación
 - productividad
 - comunicación interna

6.4. CRÍTICA DEL MODELO DE LA CADENA DE VALOR

Recuérdese que producto es cualquier bien material, servicio o idea susceptible de satisfacer necesidades personales o colectivas. El valor de los productos se deduce de su capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores, de su usabilidad, no de su coste. Producir, por tanto, no es, como frecuentemente se piensa, añadir coste, producir es crear valor. Lógicamente, para tener beneficios el coste incurrido en el proceso de crear valor debe ser inferior al valor añadido.

La idea de Porter de considerar la producción de las empresas de un sector, o mejor dicho de las unidades estratégicas de análisis de empresas que compiten en un sector, como una cadena de actividades que van añadiendo valor es una idea de gran interés. Al estratega le interesa la esencia del proceso de producción, la forma de añadir valor, y es ahí en donde se debe centrar el análisis estructural interno: sin embargo, hay varias objeciones a presentar a la propuesta de cadena de valor de Porter; objeciones que están basadas, precisamente, en que la propuesta que realiza Porter es, en nuestra opinión, poco fiel al planteamiento del propio Porter. En nuestra opinión, tanto las actividades elementales como las de apoyo que Porter plantea como creadoras de valor son realmente, para él, actividades que agrupan coste más que actividades de creación de valor, en sentido estricto. La prueba de que es así nos la da el propio Porter cuando incorpora en el gráfico representativo, a la derecha de las actividades generadoras de valor, el margen, como si de la diferencia entre el coste -lo que en realidad está analizando- y el valor -lo que el cliente percibe, que dice pretender analizarse tratase.

Cuando Porter separa las actividades primarias, en las que está pensando que la empresa crea valor secuencialmente, de las actividades de apoyo, ¿qué papel les está asignando, en la creación de valor, a estas? ¿No está

siendo poco leal con su propuesta inicial de descomponer la actividad en categorías secuenciales de creación de valor?; si se está hablando de actividades de la cadena de valor, ¿cómo se entiende que se segreguen actividades primarias y actividades de apoyo?; ¿cuál es el papel de unas y otras en la creación de valor: el mismo o diferente?

La cadena de valor sugiere que los procesos productivos son secuenciales y consecutivos; y así suele ser en muchos casos de la producción de bienes: un campo de trigo maduro tiene un precio, pero cosechado, con la paja separada y empacada y el grano ensacado, vale más; si el grano se ha molido y se ha separado el salvado de la harina vale aún más; si la harina se ha mezclado y amasado con agua y levadura, se ha reposado y se ha horneado para hacer pan, el valor ha aumentado; y si, el pan se ha expuesto en un anaquel de un establecimiento comercial exhalando su aroma de pan recién hecho, su valor se ha incrementado todavía más. En cada paso está aumentando la usabilidad del producto, y por tanto su valor. En el caso de muchos bienes materiales el proceso de producción es secuencial y se comprende de forma intuitiva como una cadena de valor; aunque siempre, incluso en el caso de la producción de bienes, se plantean dificultades para entender todo el proceso así, como algo secuencial. Por ejemplo: cuál es el papel del marketing en el proceso: ¿algo previo a la fabricación, ligado al estudio del mercado para determinar el diseño del producto y el precio, o algo posterior, ligado a la distribución y promoción del mismo?

Son productos tanto los bienes materiales, fungibles o duraderos, como los servicios y, hoy en día, la terciarización de las economías desarrolladas es un hecho incontrovertible: la mayoría de las actividades son servicios. La idea de que el proceso de añadir valor es secuencial y consecutivo es aún más difícil de asumir si se piensa en la producción de servicios. Cuando se trata de la producción de algo intangible y muchas veces inseparable, por tanto no transportable ni almacenable, una cadena de valor secuencial, con logística interna y externa como categorías, es directa y radicalmente inaplicable. Hoy en día no se trata de fabricar productos y de generar transacciones con la venta de los mismos, se trata de conseguir y mantener clientes, enfocarse a la satisfacción de sus necesidades. Hoy el marketing ya no es, fundamentalmente, transaccional, sino relacional. Piénsese, además, que las modernas tecnologías de la información y el desarrollo de las comunicaciones ha propiciado una des-estructuración de muchas de las cadenas de valor productivas que caracterizaban a los sectores de actividad, antes de su aparición y divulgación masiva.

En conjunto, hay que concluir que cada vez es más difícil emplear las cadenas de valor -como Porter las concibe- a los sectores de actividad.

¿Cómo aprovechar, entonces, la excelente idea de Porter de analizar las actividades de la empresa desde la óptica de cómo contribuyen a la creación de valor, sin caer en estas contradicciones?; ¿es cierto que la idea de considerar la actividad productiva como una cadena de valor ya no es aplicable, como algunos postulan?

6.5. UN NUEVO MODELO PARA LA CADENA DE VALOR

Se presenta, a continuación, una propuesta alternativa original de cadena de valor que puede reflejar mejor la idea de desagregar la actividad de la empresa, o de la unidad de análisis, en elementos ligados a la creación de valor. La actividad productiva es una propuesta de valor para el cliente (Ohmae, 1982). Cualquier bien material, servicio o idea no es realmente un producto, si no es para la satisfacción de una necesidad; el producto es casi un accidente en la satisfacción de la necesidad: lo trascendental es el cliente y su necesidad.

Si cuando se produce se trata de crear valor, y el valor lo va a juzgar el cliente que es quien va a determinar el precio que está dispuesto a pagar, lo primero que hay que hacer para crear valor es conocer a fondo al cliente. Todas las actividades elementales relacionadas con el análisis del cliente - captación e identificación de clientes potenciales, su clasificación, el tratamiento de las bases de datos, la segmentación según diferentes criterios, etc.- estarían agrupadas en torno a la primera categoría de las actividades de la nueva cadena de valor que se propone: el conocimiento del cliente.

Conocido a fondo el cliente, lo siguiente sería conocer perfectamente sus necesidades: las que se aspira a satisfacer con el producto. Todas las actividades elementales relacionadas con el análisis de las necesidades de los clientes -“*marketing research*”, análisis cualitativos, determinación de los criterios de compra de cada tipo de cliente, distintas utilizaciones del producto, momentos de uso, etc.- integrarían la segunda categoría genérica de la cadena de valor.

Conocidos los clientes y detectadas sus necesidades, sería preciso conocer a fondo con qué propuestas están satisfaciendo las necesidades de los clientes los competidores directos o los que ofertan productos sustitutivos. Esta sería la tercera categoría genérica: la que agrupara todas las

actividades elementales relacionadas con el análisis de los competidores y sus propuestas de valor para el cliente.

Ahora sería preciso concebir una propuesta para satisfacer mejor que los competidores y sustitutivos las necesidades de los clientes. Esta sería, en un sentido amplio, la función de marketing; en una concepción tan amplia que excede el papel que, usualmente, tienen los departamentos de marketing: el marketing es una función estratégica de tal importancia que no puede ser desarrollado sólo por el departamento de marketing; debe involucrar a toda la empresa y, en especial, a la dirección general. Todo lo relacionado con el diseño del producto -I+D, producto en sí, producto ampliado, marcas, gama, etc.-, su precio -política de precios, escalado de precios, precios a la gama, etc.-, en su caso, su distribución -tanto física como en lo que supone la elección del tipo de canales, etc.- y, la comunicación promocional requerida -publicidad, promoción, relaciones públicas, redes de ventas, ventas directas, etc.- serían las actividades elementales relacionadas con la cuarta categoría genérica propuesta: marketing.

Con toda la propuesta de valor definida, lo siguiente sería desarrollar eficazmente todas las operaciones necesarias para poder llevarla a término. Infraestructuras, Técnicas de fabricación, Sistemas, Administración, Dirección, Recursos Financieros, Recursos Humanos, Logística interna y externa -en su caso-, Servicio al cliente, serían agrupaciones en las que cabrían las actividades elementales que requeriría esta quinta categoría genérica: las operaciones necesarias para poder llevar a término la satisfacción del cliente.

Pero la producción exige el empleo de factores, más allá de los recursos financieros, los recursos humanos, los sistemas y las infraestructuras. Puede que las cadenas individuales de cada actividad estén desestructurados, pero a costa de la creciente estructuración entre las actividades de los proveedores y de los productores. Ésta sería la sexta categoría genérica de la cadena de valor: la integración de los suministradores de bienes y servicios en el proceso de añadir valor para el cliente.

La propuesta de valor se representaría gráficamente mediante círculos concéntricos con el centro en el cliente (Figura 66):



Figura 66. El sistema de valor (elaboración propia)

Cada una de estas nuevas categorías genéricas, en cada caso, debería desagregarse también a nivel suficiente para facilitar el propósito analítico interno de la herramienta. Se desarrolla, a título de ejemplo, la propuesta de valor siguiendo esa idea. En el desarrollo del sistema se da una especial importancia a todo lo relacionado con la innovación, tanto en productos, como en procesos, como en sistemas, pues esa visión dinámica de la aportación del valor está mucho más cerca del funcionamiento real de las empresas (Hidalgo y Pavón, 1994; Hidalgo et al. 2002; Hidalgo, 2004; Pavón, e Hidalgo 2007; Hidalgo et al., 2008)

Análisis del cliente:

- identificación de clientes potenciales
- segmentación de clientes
- “data base marketing”: análisis de la estructura de la cartera de clientes

Análisis de su necesidad:

- información cuantitativa y cualitativa del mercado
- estudio y análisis de las motivaciones de compra
- modos de utilización del producto

Análisis de la competencia:

- conocimiento de la competencia

Marketing:

- planificación estratégica
- i+d en producto
- i+d en procesos
- i+d en sistemas
- marcas
- gamas
- política de precios
- canales de distribución
- redes de ventas
- publicidad, promoción y patrocinios
- marketing directo
- sistemas de fidelización
- sistemas CRM

Operaciones:

- dirección
- administración
- recursos financieros
- infraestructuras
- gestión del capital intelectual
- productividad de los recursos humanos
- flexibilidad organizativa
- estructura organizativa
- logística interna
- ubicaciones
- organización de la producción
- gestión de la calidad
- costes de producción
- logística externa
- servicio al cliente
- sistemas ERP

Aprovisionamientos:

- seguridad de aprovisionamientos clave
- sistemas SCM
- coste de primeras materias
- coste de materiales auxiliares

En todo caso con un modelo u otro las cadenas de valor de los sectores deben de desarrollarse “*ad hoc*”, sin apriorismos excesivos y muchas veces esto no resulta sencillo.

CAPÍTULO 7. NUEVO MODELO INTEGRADO PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

7.1. UN ENFOQUE SISTÉMICO INTEGRADO PARA EL ANÁLISIS

Para el análisis estratégico se propone un enfoque analítico sistémico integrado, expuesto ya en la metodología, que irá dirigido inicialmente a modelar el objeto de análisis -la empresa- mediante la determinación de sus partes y atributos, los elementos de su entorno y los vínculos entre los atributos y entre éstos y los elementos del entorno. Pero la estrategia pretende el estudio de las opciones de actuación a disposición de la empresa; y para eso no basta con describir los elementos del entorno con impacto y los atributos de los sistemas en competencia para la creación de valor. Tampoco es suficiente con explicar cuáles son los vínculos que para el sistema suponen estos factores del entorno genérico y de la forma genérica de aportación de valor de los sistemas en competencia. La verdadera explicación científica del comportamiento de un sistema complejo la daría el cuarto aspecto: la descripción de los procesos (Bunge, 1982; 1997; 1999; 2000; 2002); son estos procesos los que configuran, en los sistemas empresariales, la esencia de la estrategia.

En consecuencia, una vez delimitado el entorno y el sistema, y definidos los vínculos, se deben desarrollar, en detalle, los procesos en la exoestructura del sistema: los que involucran al sistema y al entorno.

- Determinar los elementos del macro entorno y sus efectos sobre el micro entorno y sobre el sistema; determinar, también, los elementos del micro entorno y sus efectos sobre el sistema:
 - para aislar los factores del entorno con impacto relevante sobre la actividad (FRE)
- Determinar los atributos del sistema como creador de valor:
 - para fijar los factores clave de éxito para la actividad (FCE)
- Determinar los vínculos del sistema:
 - identificar las Ventajas competitivas y Debilidades significativas según el desempeño relativo en los FCE
- Determinar los vínculos del sistema con el entorno:
 - descubrir las Oportunidades y Amenazas para el sistema entre los FRE
- Definir los procesos en la exoestructura:
 - desarrollar opciones de actuación estratégica

Lo descrito se muestra gráficamente en esquema en la Figura 67:

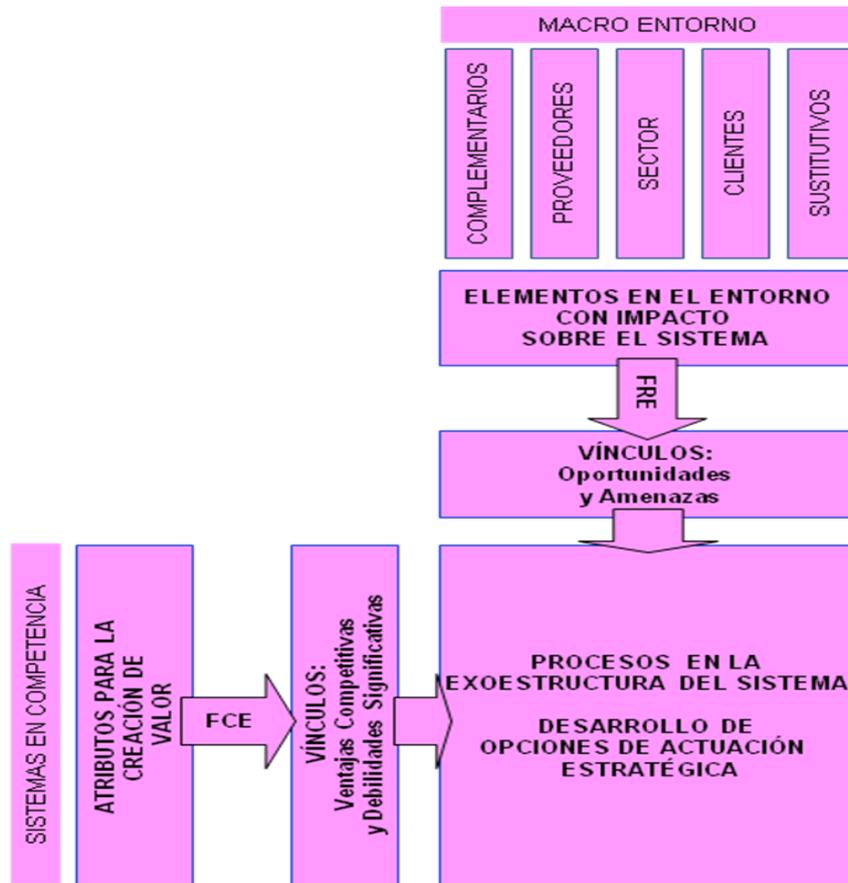


Figura 67. Procesos en la exoestructura (elaboración propia)

Luego se deberían definir los procesos en la endoestructura

- a corto plazo
 - Desarrollar planes de mejora en el desempeño de los FCE tendentes a mejorar el perfil competitivo y a abrir nuevas posibilidades de actuación estratégica en el futuro
 - Desarrollo de **COMPETENCIAS**
- y a largo plazo:
 - Adaptación de la **CULTURA**
 - Adaptación de los **ESTILOS DE DIRECCIÓN**
 - Adaptación de los **SISTEMAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

El esquema completo del modelo propuesto se puede ver en la Figura 68 y en la Tabla 3.

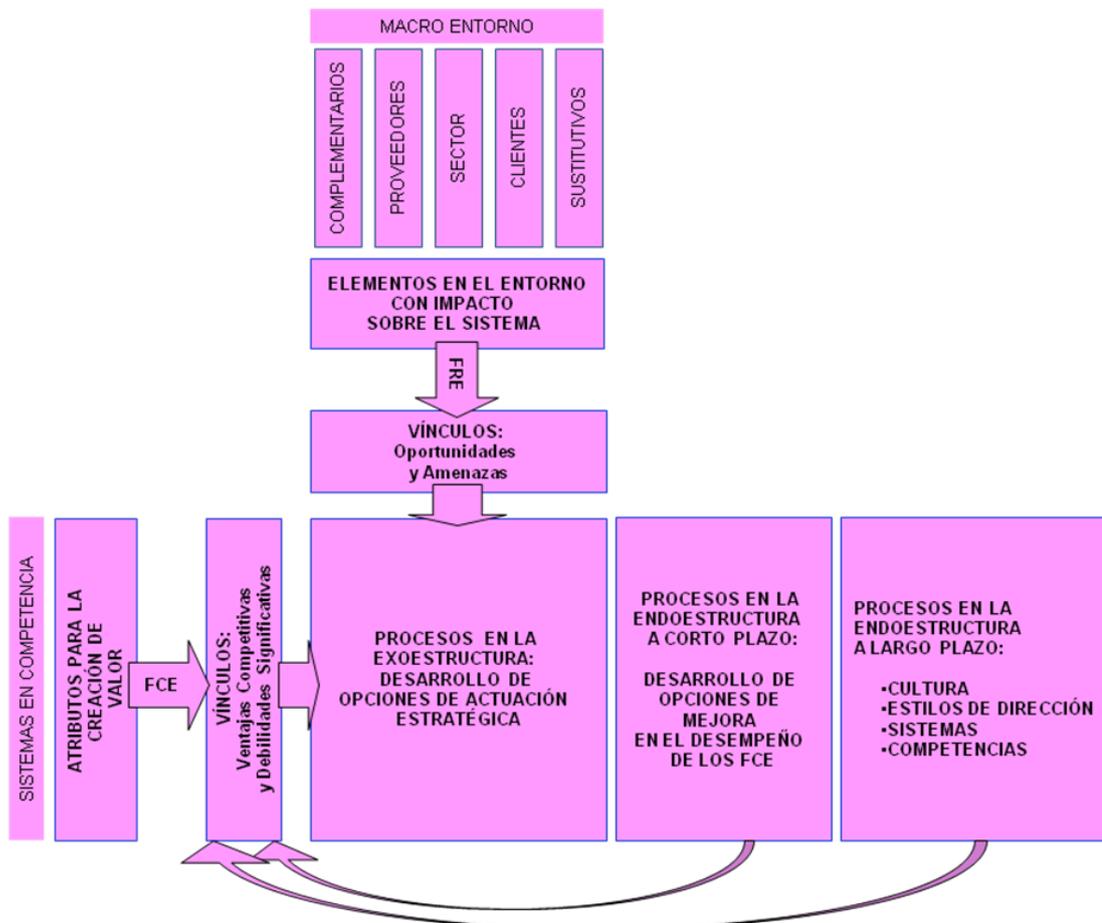


Figura 68. Procesos en la endoestructura (elaboración propia)

GESTIÓN DEL CAMBIO	ENTORNO		SISTEMA
	MACROENTORNO	MICROENTORNO	COMPONENTES: Empleados, Directivos, Accionistas
ELEMENTOS EN EL ENTORNO Y ATRIBUTOS EN EL SISTEMA	ELEMENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios políticos, sociales, económicos, tecnológicos, etc. que afectan de forma relevante a los elementos del micro entorno sectorial 	ELEMENTOS: <p>Sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entorno genérico <p>Sustitutivos</p> <p>Clientes</p> <p>Proveedores</p> <p>Complementarios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclo de vida de las actividades del sector, clientes, proveedores y complementarios 	ATRIBUTOS RELACIONADOS CON LA APORTACIÓN DE VALOR DEL SISTEMA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para definir las necesidades de los clientes y su satisfacción ▪ Capacidades para desarrollar las operaciones ▪ Capacidad para gestionar los suministros ▪ Cultura de la organización ▪ Estructura organizativa ▪ Sistemas de gestión del conocimiento ▪ Competencias
	FACTORES DEL MACROENTORNO CON IMPACTO RELEVANTE	FACTORES DEL MICROENTORNO CON IMPACTO RELEVANTE	FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA APORTACIÓN DEL VALOR
VÍNCULOS	AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EN EL ENTORNO PARA EL SISTEMA		VENTAJAS COMPETITIVAS Y DEBILIDADES SIGNIFICATIVAS DEL SISTEMA
PROCESOS EN LA EXOESTRUCTURA	ESTRATEGIA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de opciones de actuación estratégica ▪ Definición de la misión de la empresa ▪ Fijación de objetivos ▪ Evaluación y selección de estrategias 		
PROCESOS EN LA ENDOESTRUCTURA	LA PUESTA EN ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de posibles medidas para la mejora del desempeño en los Factores Clave de Éxito ▪ Evaluación y selección de mejoras en el desempeño de los FCE ▪ A largo plazo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación de la CULTURA ▪ Adaptación de los ESTILOS DE DIRECCIÓN ▪ Adaptación de los SISTEMAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ▪ Desarrollo de COMPETENCIAS 		

Tabla 3. La gestión del cambio en la empresa y en el entorno (elaboración propia)

7.2. EL PAPEL DEL GRUPO EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En la práctica, en la empresa, se debería constituir un Comité de Estrategia para hacer todo el proceso de análisis estratégico en grupo. Aunque debe quedar muy claro que la planificación estratégica es una responsabilidad exclusiva de la dirección, el análisis estratégico ha de ser un proceso participativo que implique, al menos, al equipo de colaboradores directos del máximo responsable con él. La reflexión en grupo es más trabajosa, pero, sin duda, el análisis es más rico, las apreciaciones y valoraciones más fiables y las propuestas de acción mucho más creativas e innovadoras que las que resultarían de un análisis individual.

Los conceptos que se manejan en un análisis estratégico son sutiles y, aunque estén bien definidos y delimitados, corren, constantemente, el riesgo de ser desenfocados. El trabajo en grupo garantiza la interpretación exacta de los conceptos y una mayor fiabilidad en las valoraciones que serán más equilibradas y objetivas.

Por otro lado, aunque los grupos son mucho más lentos para razonar, para generar estrategias se necesita creatividad, y nada mejor que un grupo para lograr propuestas innovadoras, siempre que se dé libertad a cada miembro del grupo para exponer sus ideas. Los individuos muy creativos proponen muchas ideas que luego no son válidas, pero es imprescindible que se sientan en libertad para que aporten. Por eso el proceso de generación de propuestas debe separarse del de calificación de las mismas. En la fase de generación de ideas nada debe impedir que estas afloren y la calificación apresurada de las ideas, según van surgiendo, agosta la creatividad.

Pero, sobre todo, lo más trascendental para recomendar el análisis colectivo es que el trabajo en grupo implica el compromiso del equipo con las conclusiones y con las propuestas hechas. No tiene sentido reflexionar sobre la estrategia si no se piensa que las conclusiones del análisis estratégico están destinadas a ponerse en práctica; el análisis estratégico sólo tiene sentido si está destinado a la acción. Pues bien, toda la participación que se haya dado al equipo en la etapa de reflexión será la clave para conseguir su compromiso en la fase de puesta en práctica. Si han participado en el análisis estarán comprometidos; pero si no se han sentido partícipes del diagnóstico nadie será capaz de implicarlos realmente en la acción con un compromiso pleno; a pesar de las apariencias, no estarán comprometidos de verdad con algo en lo que no han tenido parte (Mata 2004).

7.3. LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE ANÁLISIS (UEA)

Antes de nada, se debe acotar el ámbito del análisis. Las empresas casi siempre tienen más de un producto y se dirigen a más de un mercado o, al menos, con un solo producto, se dirigen a segmentos diferenciados de un mercado. Es obvio que en cada uno de los mercados, para cada uno de los productos, el contexto estratégico no tiene por qué ser el mismo y, por tanto, las estrategias posibles van a ser diferentes. El atractivo genérico de cada mercado o segmento de mercado en el que la empresa actúe será distinto, y su posición competitiva en cada uno de ellos será diferente; por todo ello, no se puede contemplar la empresa en su conjunto, se han de aislar unidades más reducidas que sean lo suficientemente homogéneas como para poder ser objeto de un análisis consistente. Esta obviedad es pasada a menudo por alto en los análisis estratégicos en los que se suele contemplar a la empresa como un todo; es un error demasiado frecuente. Se deben identificar, antes de proseguir, cuáles son las unidades estratégicas de análisis -UEA- sobre las que se va a trabajar.

Las unidades estratégicas de análisis son un conjunto de actividades agrupables desde el punto de vista estratégico, para las que es posible formular una estrategia común y diferenciada de otras UEA. La estrategia de cada UEA será autónoma aunque no independiente; después de analizar cada UEA será necesario realizar un análisis corporativo comparando las diferentes UEA: armonizando estrategias, asignando prioridades, buscando sinergias y evitando costes de compromiso. Son dos fases diferenciadas del análisis: el análisis de las UEA y el análisis del conjunto o análisis corporativo.

Las UEA son agrupaciones de actividades de la empresa que tienen un contexto estratégico interno y externo suficientemente homogéneo e identificable, sobre el que se pueden extraer conclusiones; esto es, son unidades que se enfrentan a un entorno competitivo común definible en el que se puedan caracterizar, de forma suficientemente consistente, los vínculos. Para definir bien una unidad, para empezar, hay que determinar claramente su actividad: sus clientes: el público objetivo al que se orienta, la necesidad que se pretende cubrir, con qué producto, quiénes serían los competidores en el sector y los sustitutivos si los hubiera; y quiénes los proveedores.

Los criterios por los que una empresa estructura las diferentes unidades en su organigrama no suelen coincidir con los que se deben emplear para definir las unidades estratégicas de análisis. Lo normal es que lo que haya

guiado a la empresa, a la hora de diseñar la estructura, haya sido la historia, los recursos compartidos, lo supervisado por un mismo responsable, las funciones de un mismo oficio o, simplemente, el deseo de tener unidades manejables, ni demasiado grandes ni demasiado pequeñas. Por contra, lo que debe guiar la identificación de las unidades estratégicas de análisis es que se enfrenten a un contexto estratégico externo -entorno- que se pueda caracterizar; que se puedan identificar claramente los vínculos del entorno con el sistema -oportunidades y amenazas-; y que permita identificar, de forma consistente, los vínculos internos del propio sistema -ventajas competitivas y debilidades significativas-. Son criterios muy diferentes en un caso o en el otro; al aplicarlos, normalmente, darán lugar a agrupaciones distintas para las unidades estratégicas y las unidades organizativas. A veces un departamento puede tener bajo su responsabilidad más de una unidad estratégica y otras veces varias divisiones, por ejemplo geográficas, trabajan para una misma unidad estratégica de análisis. Por ello, a la hora de identificar las unidades estratégicas, hay que olvidar las unidades organizativas de la empresa; ese es otro de los errores de bulto que se suelen cometer en el análisis estratégico. No hay que tener pues en cuenta la estructura organizativa de la empresa a la hora de pensar en cuáles son las unidades estratégicas de análisis; y no es fácil evitar ese enfoque, aunque es imprescindible hacerlo pues suele llevar a errores graves en la elección de las unidades estratégicas de análisis.

Para identificar las unidades estratégicas de análisis hay que identificar todas las actividades elementales y, después, agruparlas en unidades susceptibles de un análisis estratégico conjunto. Para ello, en primer lugar, hay que identificar todos los productos -bienes o servicios producidos y/o comercializados- y todos los mercados o segmentos de mercado a los que van destinados esos productos. Los criterios para separar los diferentes productos y para diferenciar los diferentes mercados, o segmentos de mercado, pueden ser unos u otros; se trata de escoger los más significativos a efectos del análisis.

En general, el estudio de los segmentos de un mercado debe poner mejor de relieve las oportunidades y amenazas existentes en el entorno de cada segmento que el estudio del mercado en su conjunto; siempre, claro está, que se hayan empleado criterios adecuados para segmentar. Aunque tampoco se puede llevar la división hasta el límite; hay que ser pragmático y definir criterios, y rangos dentro de cada criterio, que lleven a un número razonable de divisiones del sector o sectores a los que la empresa dirige sus productos; no se trata de llegar a la parálisis por el análisis, se trata de facilitar el análisis. Para seleccionar los criterios a emplear nunca debe

perderse de vista que los clientes compran los productos porque satisfacen necesidades. Al preguntarse: quién, qué, para qué, cómo y dónde, utiliza, prescribe o adquiere los productos se encontrarán, probablemente, los criterios más adecuados de segmentación. Un sector se puede segmentar por los distintos grupos de consumidores (quién), por el tipo de necesidades cubiertas en cada caso (para qué), por los diversos canales de distribución empleados y por las diferentes zonas geográficas cubiertas (cómo y dónde), etc.; es necesario reflexionar y escoger bien el criterio o criterios para que hagan más fácil el estudio de cada uno de los segmentos resultantes. Para ello no hay nada mejor que la experimentación; hay que probar varios criterios y ver los resultados. Se trata de facilitar el análisis posterior; y se debe ver el resultado desde ese punto de vista cuando se empleen uno u otro criterio, para escoger después el mejor o los mejores. A veces dos criterios diferentes producen el mismo resultado, otras veces dos criterios se complementan; no hay reglas fijas, unas veces el criterio más esclarecedor será uno y otras veces será otro. A veces será necesario emplear más de un par de criterios. No hay más solución que probar para encontrar la combinación idónea.

Aplicando los criterios más oportunos para diferenciarlos, identificados todos los productos que la empresa pueda ofrecer e identificados después cada uno de los mercados o segmentos de mercado en los que actúe o pueda actuar, se construye una matriz de doble entrada, con los productos en las filas y con los mercados o segmentos de mercado a los que se dirigen en las columnas (Tabla 4).

		MERCADOS				
		A	B	C	D	E
PRODUCTOS	1	X	X			
	2			X		X
	3		X			
	4	X			X	

Tabla 4. Cruces producto-mercado

Cada uno de los productos en cada uno de los mercados, lo que se podría denominar cada actividad elemental de la empresa, podría constituir por sí una unidad de análisis diferenciada, aunque es seguro que algunas de esas

actividades elementales, o cruces producto-mercado, serán, a efectos del análisis, agrupables en una única unidad estratégica. Hay que hacer agrupaciones lógicas; ¿tiene sentido que se agrupen los distintos productos que se dirigen un mismo mercado?; eso es lo usual; especialmente en actividades maduras y tratándose de bienes de consumo suele ser el criterio; otras veces el criterio adecuado será agrupar diversos mercados de un mismo producto -eso será más probable en actividades emergentes o, especialmente, en servicios-; otras veces lo mejor será combinar ambos criterios; tampoco aquí valen las reglas fijas y es fundamental hacerlo bien para facilitar el análisis posterior (Tabla 5).

		MERCADOS				
		A	B	C	D	E
PRODUCTOS	1	X	X			
	2			X		X
	3		X			
	4	X			X	

Tabla 5. Determinación de las UEA

No es fácil definir las unidades de análisis; sin embargo, es muy fácil comprobar si la elección que se ha hecho es la adecuada. Cuando se haya decidido cuáles son las unidades estratégicas de análisis, se debe revisar la decisión: ¿se puede definir bien el mercado o segmento al que se dirigen?; ¿está clara cuál es la necesidad cubierta por el producto; el público objetivo al que se orienta; el tamaño del segmento de mercado; el crecimiento de la demanda, los cambios en la estructura de la oferta, etc., en cada caso?; ¿se puede identificar claramente la competencia?; ¿se puede determinar la posición relativa de las unidades de análisis respecto a sus competidores?; ¿se puede decir claramente qué características específicas presenta la unidad y su entorno? Si fuera fácil hacerlo las unidades estarían bien definidas; se notará enseguida al seguir la aplicación del modelo; pero si no puede que sea necesario volver atrás y redefinir las agrupaciones de otra forma. La palabra que avisa cuando algo va mal es: “depende”. Si muchas de las preguntas sobre los elementos del entorno, o sobre los atributos de la unidad, no pudiesen contestarse más que con esa palabra: depende, sería

que algo no estaba bien resuelto; entonces sería preciso volver atrás y revisar la elección de las unidades.

7.4. ANÁLISIS PARA CADA UEA

7.4.1. MARCO FORMAL

Cada UEA, o cada empresa si sólo tuviera una UEA, compite directamente con los componentes del grupo estratégico al que pertenece, definido éste con criterio restringido para que el análisis sea consistente, especialmente cuando el sector no sea lo suficientemente homogéneo como para ser caracterizable estratégicamente. Los competidores menos cercanos se agruparán en diferentes grupos estratégicos que se denominarán sustitutivos -son sustitutivos porque compiten y no son competidores directos porque lo hacen de forma diferente-. Definidos los competidores y los sustitutivos se deben definir los diferentes grupos de proveedores y los diferentes grupos de clientes, con carácter genérico; puesto que más allá de que algunas empresas estén integradas o desintegradas, verticalmente en algún grado, es necesario definir un límite formal común al que referirse.

También es imprescindible fijar el ámbito temporal del análisis. Hoy en día el plazo que se contempla no suele ser mayor de tres años salvo que el sector exija fortísimas inversiones de largo plazo de maduración. Planificar más allá de dónde se vislumbra suele ser un ejercicio estéril y, hoy en día el cambio es acelerado y no muy previsible a largo plazo (Kami, 1979).

7.4.2. LOS ELEMENTOS DEL ENTORNO Y SU IMPACTO

7.4.2.1. ELEMENTOS CON IMPACTO EN EL MACRO ENTORNO

Se entiende por entorno todo lo que rodea la actividad de las empresas del sector condicionándola. Es preciso distinguir el macro entorno -aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, medioambientales, climáticos, etc.-, sobre los que el sistema no suele tener capacidad de actuación, del micro entorno, más cercano que el macro entorno, y sobre el que sí influye el sistema, del que formarían parte: los competidores del propio sector, los sectores que producen sustitutivos, los sectores proveedores y los sectores clientes o, en su caso, clientes finales.

El macro entorno y sus elementos condicionan la actividad de las empresas del sector a través de su influencia en el micro entorno: clientes, proveedores, sector, sustitutivos (Figura 69).

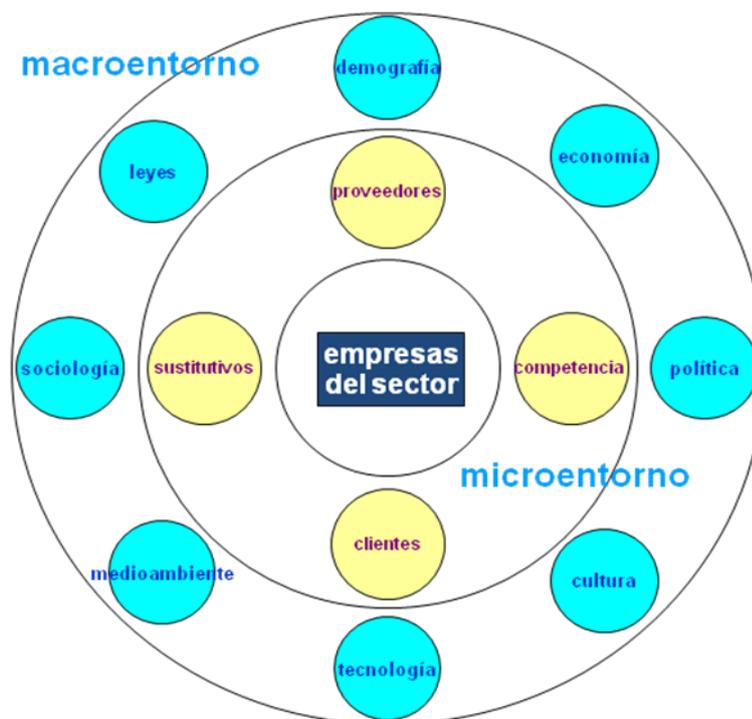


Figura 69. Macro entorno y micro entorno

En un análisis del macro entorno no se trata de exponer cómo el macro entorno económico, social, tecnológico, legal, medioambiental, etc. condiciona el micro entorno de la actividad de las empresas de cualquier sector en general, sino de concretar cómo ese macro entorno común condiciona al micro entorno de un sector determinado. Muchas veces los análisis del macro entorno adolecen de excesiva generalización. Por ejemplo: qué duda cabe que los tipos de interés condicionan la actividad de cualquier sector; todas las empresas tienen deudas o activos líquidos y, por tanto, se ven afectadas directamente por el coste del dinero; además, en general, los tipos de interés bajos estimulan la demanda y los tipos de interés altos la retraen; sin embargo, dependiendo del sector de actividad de que se trate, la influencia de los cambios en los tipos de interés es bien diferente. Así, cuando los tipos de interés suben las cadenas de hipermercados se ven afectadas: de una parte la subida de tipos de interés retrae algo el consumo, no tan fuertemente como en otros sectores, pues alimentación y droguería -el surtido básico de éstas cadenas- son

bastante independientes de los tipos de interés, por tratarse de bienes de primera necesidad; pero, de otra parte, y esto es lo substancial, al tratarse de negocios con fondo de maniobra fuertemente negativo -están muy endeudados con sus proveedores y cobran a casi todos sus clientes al contado- se ven muy fuertemente favorecidos por la subida de los tipos de interés. Sin embargo, para el sector de la promoción inmobiliaria de viviendas, en donde los clientes se endeudan a largo plazo, casi de por vida, para adquirir una vivienda, una subida de tipos de interés significa una retracción, o casi un colapso de la demanda; el impacto sobre el sector sería enorme y negativo. En un análisis del macro entorno no se trata de describir sólo la posible evolución de los tipos de interés, sino que se trata de determinar el impacto que sobre el sector concreto tendría esa evolución previsible, sobre la demanda o sobre la rentabilidad alcanzable en el sector; bien diferente para cada sector, como se ha podido ver.

Para describir el macro entorno económico se suele acudir a un informe de coyuntura de un banco de primera línea, en donde se describen las proyecciones de las cifras macro económicas con bastante precisión. Pero lo que interesa no es eso, sino estimar el impacto, más o menos relevante, que la previsible evolución de cada dato macroeconómico va a tener para el sector analizado.

Lo mismo ocurriría con el macro entorno social: no interesa la evolución demográfica, el incremento de la población emigrante, los cambios de modelos de familia o la emancipación retardada de los hijos; lo que interesa es el impacto que esos factores u otros en el macro entorno social, tienen sobre el sector analizado: en la demanda, en la rentabilidad alcanzable, en la sostenibilidad de la misma, etc.

Así mismo, en el entorno normativo, tampoco interesa la descripción detallada de todos los reglamentos y disposiciones legales que afectan al sector -eso tal vez estuviera bien en un anexo-, sino la descripción concreta de cómo afecta y cuánto afecta al sector cualquier cambio en esas normas y reglamentos.

El desarrollo constante de las tecnologías de la información o de la red internet afecta a todos los sectores, pero lo que interesa en un análisis del macro entorno tecnológico de un sector es la descripción concreta de cada aspecto que evoluciona en el macro

entorno tecnológico y cómo afecta y cuánto afecta, a la actividad del sector: a la demanda, a la rentabilidad, a la forma de alcanzarla o a la sostenibilidad de la misma.

El hilo conductor de un análisis del macro entorno debe ser éste: describir cada factor, bien sea político, económico, social, tecnológico, medioambiental, legal, climático, etc., y describir la forma en la que impacta al sector cuantificando, en la medida de lo posible, el impacto.

Medir es comparar. Si la medición concreta del impacto de la evolución de un factor no fuera fácil de realizar, lo que suele ocurrir muy a menudo, puede que sí se pueda jerarquizar el impacto de cada factor, ordenando éstos según la dimensión del impacto; o, en todo caso, se podrá utilizar una escala clasificando el impacto en cinco niveles: irrelevante (1), poco relevante (2), relevante (3), muy relevante (4) o extraordinariamente relevante (5) -téngase en cuenta que cada uno de estos niveles propuestos representa un aumento no aritmético sino geométrico de nivel del impacto sobre su antecedente-. De este modo se puede tener una relación ordenada de elementos del macro entorno -factores con impacto al menos relevante-, bien sean políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc. que afectan al sector, describiendo en cada caso qué es cada factor, cómo afecta al sector y cuánto le afecta.

El análisis del macro entorno debe culminarse siempre con la determinación de los factores con impacto relevante, cuantificando siempre que sea posible, o al menos estimando, su impacto sobre el sector analizado, determinando: los de impacto relevante, los de impacto muy relevante y los de impacto extraordinariamente relevante. Esos son los elementos del macro entorno que debemos encontrar.

Puede resultar interesante agrupar los factores por su impacto sobre los proveedores, sobre el propio sector y sobre los clientes más que agruparlos por su origen político, económico, social, tecnológico, etc. No se debe olvidar al hacerlo que el impacto está siempre finalmente relacionado con la rentabilidad estructural alcanzable en el sector o con la demanda a disposición de éste; el impacto sobre el sector es ese: el relacionado con la rentabilidad alcanzable, la demanda, la manera de alcanzarla, etc.

7.4.2.2. ELEMENTOS CON IMPACTO EN EL MICRO ENTORNO

El objetivo en el análisis del micro entorno, como en el análisis del macro entorno, es delimitar los aspectos que condicionan estructuralmente la rentabilidad alcanzable en el sector - rentabilidad sobre el total de los activos- o la demanda al alcance del sector o la forma de alcanzarla. En un análisis estructural, definido el sector de actividad con criterio restrictivo para permitir un análisis consistente, definido el ámbito temporal del análisis, y definidos los diferentes sustitutos, se trata de determinar el entorno genérico del sector (Figura 70) fijando:

- Las barreras derivadas de la dificultad de alcanzar el coste requerido para la viabilidad de una empresa en el sector
- Las barreras derivadas de la dificultad de lograr la exclusividad requerida por el segmento de clientes para la viabilidad de una empresa en el sector

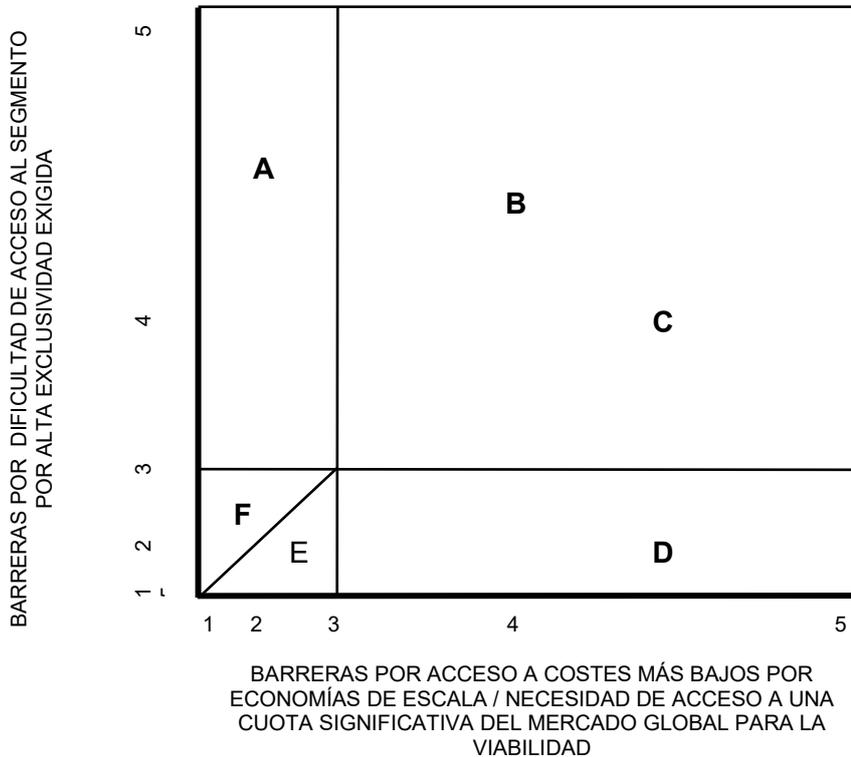


Figura 70. Entornos genéricos (elaboración propia)

Determinadas las barreras de acceso y estimado su efecto se puede determinar la capacidad estructural del sector para fijar precios a su conveniencia (Figura 71).

Si el entorno es tipo E o F no hay ninguna capacidad de fijar precios por encima de los costes medios, incluyendo en éstos la retribución de todos y cada uno de los factores a su coste. Si el entorno es tipo D la capacidad de fijar precios existe: el líder en coste -que será el de mayor tamaño, con mayor cuota de mercado global-, fijará el precio lo suficientemente bajo para preservar para él una gran cuota de mercado y expulsar del sector a la mayoría de los competidores. Si el entorno es tipo A la capacidad de fijar el precio, sin tomar en cuenta los costes, sólo pensando en obtener la máxima rentabilidad, restringiendo las ventas a la cuota que representa el segmento de interés en el global del agregado sectorial, será plena. Para los entornos mixtos las condiciones serán también mixtas.

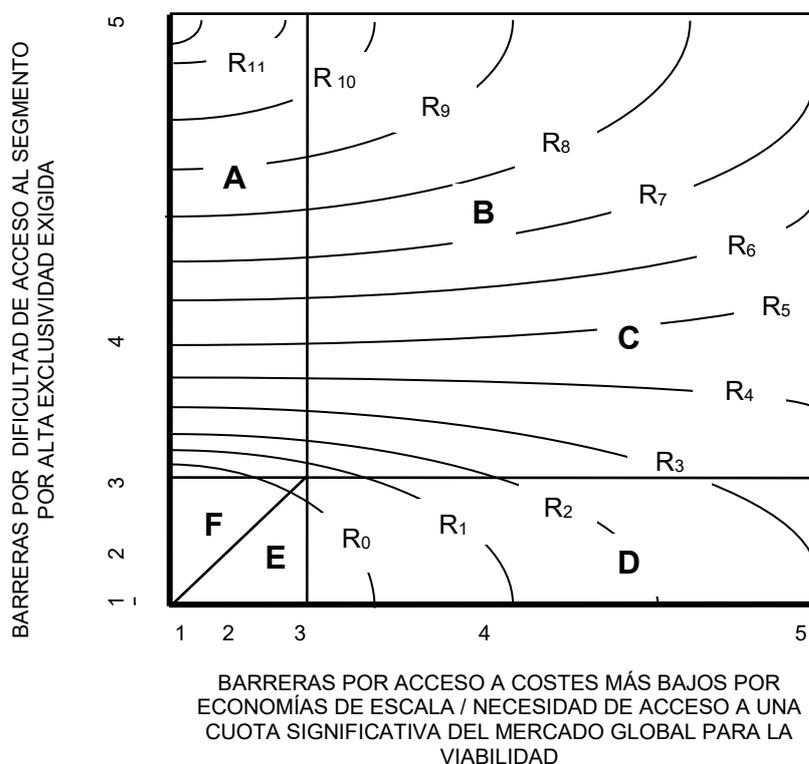


Figura 71. Capacidad estructural de fijar los precios a los clientes en cada entorno genérico (elaboración propia)

Recuérdese que se han considerado competidores directos al grupo estratégico de los competidores más próximos y sustitutivos a aquellos que aún compitiendo lo hacen de forma suficientemente diferente como para no poder ser considerados competencia directa. Ahora, pues, es necesario considerar el efecto que sobre la rentabilidad alcanzable en el sector y sobre la demanda a disposición del mismo tiene cada tipo de sustitutivo. Determínese.

Una vez analizado el papel de las barreras -el más decisivo en cuanto a la rentabilidad alcanzable- y el posible efecto condicionante de los sustitutivos ya se tienen las claves para determinar cuál es la capacidad final del sector para fijar los precios. Estímese.

El poder de negociación del sector sobre el precio a fijar a los clientes, es, como se ha expuesto, algo diferente del poder de negociación que pueden tener los clientes. ¿Los sectores clientes tienen capacidad para discutir los precios que el sector les trata de imponer?: sólo lo tendrán cuándo agrupen demanda o representen una parte importante de la misma que les permita dejar de ser precio aceptantes. Es evidente que ese poder tendría impacto sobre la rentabilidad alcanzable para el sector. Determínese.

Finalmente, pudiera ocurrir que alguno de los sectores proveedores tuviera capacidad de negociación sobre los precios de los suministros del sector. Si la demanda de esos factores fuera poco elástica y esos suministros supusieran un monto importante en la cuenta de gastos del sector, el impacto sobre la rentabilidad del sector de ese poder de negociación de los proveedores podría ser muy alto. Puede que algunos de los sectores proveedores estén en condiciones de detraer parte de los beneficios del sector porque su poder de negociación tenga impacto sobre el sector. Para entender que los proveedores puedan tener capacidad de fijar los precios basta considerar que cualquier sector proveedor está también sometido al impacto de las barreras de acceso al mismo y al impacto de los sustitutivos, lo que determinaría, finalmente, de estar libre de condicionantes, su capacidad de fijar los precios. Aunque también puede ocurrir que sea el sector, como cliente, por su poder de negociación frente a los proveedores, el que esté en condiciones de detraer beneficios

de ellos hasta incluso conseguir comprar al coste medio de producción del factor que compre. Si ese poder afecta mucho al precio y se trata de un factor que influye mucho en los costes totales, el impacto de ese poder sobre los proveedores será alto para el sector; el sector también puede incrementar su rentabilidad estructural a costa de la del sector proveedor. Estímese el impacto sobre el sector del poder de y sobre los proveedores, para cada tipo de proveedor.

También se debe investigar el impacto sobre el sector de los productos complementarios -en la demanda y/o precio para el sector- y el impacto del sector sobre los complementarios -en la demanda y/o precio-.

Además, todos estos factores analizados pueden estar en evolución. Un sector a medida que va acumulando actividad, atraviesa varias etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive (Figura 72).

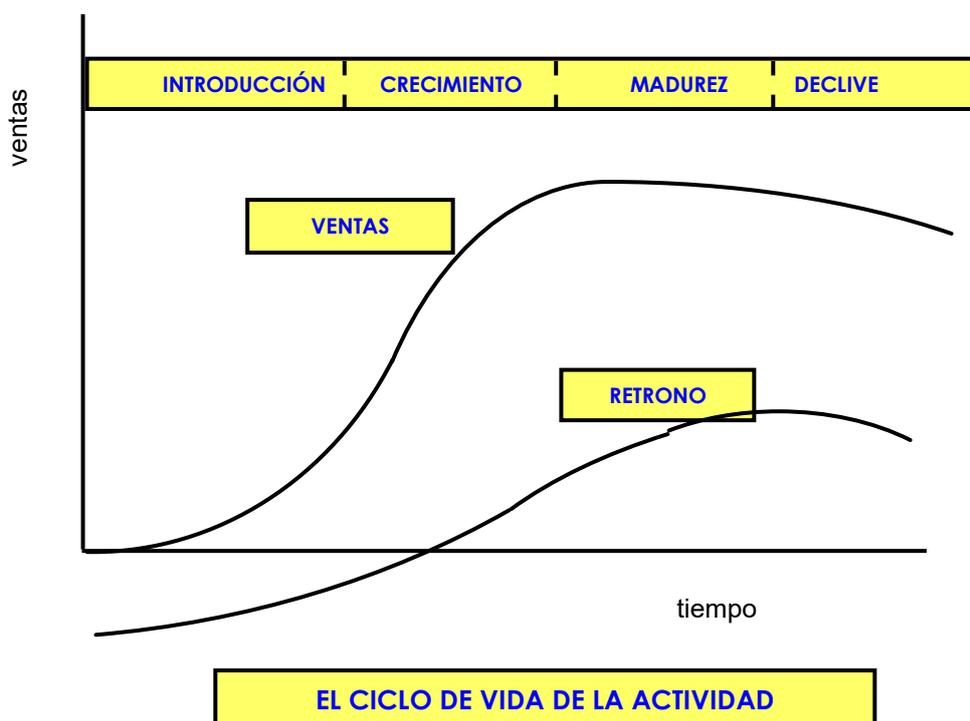


Figura 72. El ciclo de vida de la actividad (adaptado de Rogers, EM (1962) *Diffusion of innovations*. Free Press, New York)

Al principio el crecimiento de la demanda es débil, pero cada vez se crece más deprisa; después el crecimiento es muy fuerte, para

más adelante atemperarse; cuando la actividad madura el crecimiento desaparece; y, por último, la demanda empieza a declinar (Rogers, 1962). A lo largo del ciclo de vida el entorno genérico puede, y suele, variar. Los sectores nacen cuando una nueva necesidad surge o cuando se establece una nueva forma de satisfacer una necesidad pre-existente (Levitt, 1960). Al comienzo los sectores no presentan tantas barreras para la instalación de nuevos competidores. Las barreras, de configurarse, se van formando a medida que avanza el ciclo de vida. Los entornos que van a acabar siendo de volumen o de concentración en grandes segmentos se desplazan en la fase de crecimiento hacia la derecha -en el modelo de entornos genéricos propuesto en esta tesis-, especialmente mientras la demanda crece y crece cada vez más, expulsando competidores que no se adaptan a las exigencias de coste bajo que los líderes imponen, vía precios bajos. Cuando la demanda, aún creciendo, ya no crece cada vez más, el sector suele tener la configuración cuasi definitiva. Pero en entornos que van a acabar siendo de especialización en nicho el crecimiento suele ser más suave, no hay unas etapas tan marcadas en el ciclo de vida; el entorno empieza siendo fragmentado para evolucionar más despacio hacia la alta especialización configurando las barreras alrededor de la exclusividad percibida por el segmento. Estas evoluciones que afectan a la estructura de los sectores se dan también en los sectores proveedores, en los sectores que producen sustitutivos o complementarios y en los sectores clientes, cuando los productos que el sector les vende son factores que ellos emplean a su vez para su producción.

- ¿En qué fase del ciclo de vida está la actividad sectorial?
¿Cuál es la evolución previsible de la demanda? ¿Son previsibles cambios en el entorno genérico del sector y por ende en la capacidad del sector para fijar los precios?
¿Habrá cambios en la estructura sectorial: fusiones, adquisiciones, alianzas, concentraciones, etc.?
- ¿Están evolucionando los entornos genéricos de los sectores que producen sustitutivos?
- ¿Los sectores clientes están evolucionando en cuanto a su entorno genérico? ¿Está cambiando su poder de negociación y el impacto del mismo sobre el sector?
- ¿Y los sectores proveedores?
- ¿Y los sectores que producen complementarios?

7.4.2.3. RESUMEN DE LOS ELEMENTOS DEL ENTORNO Y RELEVANCIA DEL IMPACTO SOBRE EL SECTOR

ELEMENTOS DEL ENTORNO CON IMPACTO	RELEVANCIA
Factor (a) del macro entorno con impacto sobre proveedores	3 4 5
Factor (b) del macro entorno con impacto sobre proveedores	3 4 5
etc.	3 4 5
Factor (a) del macro entorno con impacto sobre clientes	3 4 5
Factor (b) del macro entorno con impacto sobre clientes	3 4 5
etc.	3 4 5
Factor (a) del macro entorno con impacto directo sobre complementarios	3 4 5
Factor (b) del macro entorno con impacto directo sobre complementarios	3 4 5
etc.	3 4 5
Factor (a) del macro entorno con impacto directo sobre el propio sector	3 4 5
Factor (b) del macro entorno con impacto directo sobre el propio sector	3 4 5
etc.	3 4 5
Dificultad de alcanzar el coste bajo requerido (barrera por...)	1 2 3 4 5
Dificultad de alcanzar la exclusividad (barrera por...)	1 2 3 4 5
Posibilidad de nuevos entrantes (por oposición a las barreras)	1 2 3 4 5
Impacto de sustitutivos tipo a sobre la demanda	1 2 3 4 5
Impacto de sustitutivos tipo a sobre los precios	1 2 3 4 5
Impacto de sustitutivos tipo b sobre la demanda	1 2 3 4 5
Impacto de sustitutivos tipo b sobre los precios	1 2 3 4 5
Idem para sustitutivos tipo c, tipo d, etc.	1 2 3 4 5
Capacidad del sector para fijar los precios a los clientes	1 2 3 4 5
Impacto del poder negociador de los clientes tipo a	1 2 3 4 5
Impacto del poder negociador de los clientes tipo b	1 2 3 4 5
Idem para clientes tipo c, tipo d, etc.	1 2 3 4 5
Impacto del poder negociador de los proveedores del grupo a	1 2 3 4 5
Impacto del poder de negociación sobre los proveedores del grupo a	1 2 3 4 5
Impacto del poder negociador de los proveedores del grupo b	1 2 3 4 5
Impacto del poder de negociación sobre los proveedores del grupo b	1 2 3 4 5
Idem para proveedores tipo c, tipo d, etc.	1 2 3 4 5
Impacto de los complementarios para el sector	1 2 3 4 5
Impacto del sector sobre los complementarios	1 2 3 4 5
Evolución de la demanda sectorial	3 4 5
Cambios en la estructura del sector (fusiones, adquisiciones, etc.)	1 2 3 4 5
Cambios en la estructura de los sectores demandantes	1 2 3 4 5
Cambios en la estructura de los sectores proveedores	1 2 3 4 5
Cambios en la estructura de los sectores sustitutivos	1 2 3 4 5
Cambios en la estructura de los sectores complementarios	1 2 3 4 5

Tabla 6. Resumen de elementos del entorno y la relevancia de su impacto para el sector (elaboración propia)

7.4.3. LOS ATRIBUTOS RELACIONADOS CON LA APORTACIÓN DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA UEA: FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Tomando como base el modelo del sistema de valor que se propone en esta tesis -recomendable para sectores con enfoque de marketing relacional o para servicios-, o la cadena de valor de Porter -recomendable para sectores que produzcan y comercialicen bienes de consumo con enfoque de marketing transaccional-, se deben detallar a un nivel suficiente los atributos relacionados con la aportación de valor de las empresas del sector. En todo caso, el sistema de aportación de valor y sus atributos debe desarrollarse “*ad hoc*”, sin apriorismos excesivos. No se debe olvidar, a la hora de desarrollar los sistemas de valor, incluir los aspectos relacionados con la innovación -en productos, en sistemas o en procesos- (Hidalgo y Pavón, 1994; Pavón e Hidalgo, 1997; Hidalgo, 2004; 2008; Hidalgo et al., 2002; 2008), ni el papel de la cultura empresarial, las competencias de los empleados y la capacidad de los directivos, en la creación del valor (Morcillo et al. 2002; 2006; Morcillo, 2006).

Cada uno de los atributos puede tener una mayor o menor trascendencia según el sector en el que cada unidad de análisis estratégico se esté desarrollando; cualquier atributo, siempre imprescindible para llevar adelante la actividad, puede ser trascendental o casi irrelevante para el éxito según el sector de que se trate. Es preciso, de entre los atributos, aislar los que sean factores clave de éxito para el sector para centrar el análisis en ellos.

A veces, seleccionar los factores clave de éxito encierra alguna dificultad; se confunde lo que es clave a efectos del éxito en el sector con lo que es importante para llevar adelante la actividad. Todos los atributos son, no sólo importantes, son más que eso, son imprescindibles para realizar la actividad. No se trata aquí de lo prescindible o imprescindible que resulte determinado atributo; se trata de escoger entre los atributos del sistema, relacionados con la aportación de valor, aquellos en los que un desempeño superior resulta más crítico a efectos de alcanzar el éxito en la actividad. El enfoque tampoco puede ser el de encontrar aquellos factores en los que si el desempeño fuera malo tendría consecuencias -eso ocurre con casi todos, o con todos, los factores- sino, como se dice más arriba, encontrar los que si el desempeño es excelente se nota de forma clara.

¿Con qué criterios deciden la compra los clientes en el sector?; se piensa inmediatamente en el precio como el criterio más importante, pero, usualmente, no es así, hay otros factores que suelen ser más relevantes; hay que jerarquizar los criterios de compra de los clientes, asociándolos a la excelencia que demandan en los diferentes atributos, antes de decidir sobre los factores clave para alcanzar el éxito en el sector de actividad.

No es lo mismo fabricar productos de consumo, que bienes durables, o proporcionar servicios; ni tampoco es lo mismo una actividad de empresa a empresa, que de empresa a consumidor final; en cada caso, los factores clave para alcanzar el éxito serán unos u otros. El marketing mix en cada caso es muy diferente y los atributos clave también.

Ayuda pensar que el tamaño de las ventajas competitivas de los instalados en el sector es lo mismo que el tamaño de las barreras que es necesario superar para acceder al sector. Si para entrar al sector hace falta superar ciertas barreras, analizando las causas de esas barreras se puede detectar el origen de las ventajas competitivas de los que ya están en el sector, es decir los factores clave de éxito, pues estas ventajas competitivas están construidas sobre un desempeño distintivo en ellos.

También ayuda pensar ¿en qué entorno genérico se desenvuelve la actividad?; en los entornos de volumen los factores clave son diferentes que en los entornos de alta especialización; en un caso los factores clave están ligados a la consecución del logro del coste bajo; en el otro ligados a conseguir la exclusividad. En los entornos mixtos aparecen factores ligados al coste y a la exclusividad.

El desempeño distintivo en los FCE, las ventajas competitivas de cada competidor, son fácilmente detectables. En cada FCE hay uno de los competidores instalado como el que mejor se desempeña. Si todos se desempeñan en un factor de forma parecida es probable que no sea un FCE.

A veces resulta más sencillo empezar el análisis al revés: detectar los factores clave de éxito, o al menos una parte importante de ellos, no es tan difícil; ese primer paso permite, frecuentemente, enfocar mejor todo el sistema de valor. Aunque al final es preciso asegurarse de que todos los atributos relacionados con la aportación del valor estén incluidos y,

finalmente, será necesario revisar si hay algún factor clave de éxito que no hubiera sido aislado en la detección previa de los mismos.

7.4.4. LOS VÍNCULOS Y LOS PROCESOS

7.4.4.1. VÍNCULOS

Entre los factores del entorno con impacto relevante (FRE) están las Oportunidades y Amenazas para el sistema. ¿Dónde si no? Se han aislado todos los factores del entorno con impacto relevante, ahora es preciso ver, entre esos elementos de impacto genérico sobre el sector, los vínculos concretos para el sistema. Esos los vínculos en la exoestructura. En algunos casos los factores del entorno con impacto pueden ser simultáneamente Oportunidad o Amenaza por el sistema. Determinense.

Entre los factores clave de éxito (FCE) estarán los vínculos internos. Según el desempeño en los atributos clave de éxito en comparación con el desempeño de los competidores se detectarán las Ventajas Competitivas y las Debilidades Significativas del sistema. Esos son los vínculos en la endoestructura del sistema. Determinense.

Ahora se califica el desempeño de cada competidor en los FCE con una escala de cinco niveles pero empleada de forma diferente a cómo se empleó en la detección de la relevancia del impacto de los elementos del entorno. Ahora 5 representa el mejor desempeño del sector; 3 el desempeño promedio, 1 el peor desempeño del sector, 2 un desempeño deficiente y 4 un desempeño mejor que el promedio sin llegar a ser el mejor. Un desempeño distintivo (5) en uno de los factores clave de éxito es una ventaja competitiva, un desempeño deficiente (1 ó 2) en uno de los factores clave de éxito será una debilidad significativa.

Cada factor distintivo de la unidad que esté entre los factores clave de éxito del sector de actividad, si fuera sostenible, será una ventaja competitiva: ¿cómo puntúa la unidad en esos factores clave de éxito?; ¿presenta en esos factores más fortalezas que debilidades?; ¿tiene entre ellos algún factor distintivo?; ¿tiene posibles ventajas competitivas? Sin ventajas competitivas no podrá sostener su competitividad en el sector de actividad; el éxito no es posible sin ellas: las estrategias de éxito dependen, precisamente, del aprovechamiento de esas ventajas competitivas. Los factores clave de éxito en los que la unidad

puntuación 1 ó 2 son las debilidades significativas; éstas son debilidades de la unidad en los factores clave de éxito. También hay estrategias basadas en las debilidades significativas.

7.4.4.2. PROCESOS EN LA EXOESTRUCTURA: OPCIONES DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICA

Las estrategias deben combinar siempre factores internos con factores externos. Son los procesos en la exoestructura. Es preciso distinguir bien los procesos en la endoestructura: las propuestas de mejora en el desempeño de los FCE, de los que se hablará más tarde, de las verdaderas estrategias que se dan en la exoestructura.

La estrategia es la consecuencia de un profundo conocimiento, tanto de los elementos del entorno en el que se desenvuelve la actividad y los vínculos con el sistema, como de las características internas de la unidad, los vínculos en la endoestructura. Ese conocimiento de los vínculos lleva a entender el mecanismo del sistema y a desarrollar los procesos idóneos de interacción del sistema con el entorno; esto es, a escoger un campo de enfrentamiento en el que la situación relativa de la empresa respecto de sus competidores se vuelque a su favor. La empresa debe escoger el campo de enfrentamiento que optimice el papel de las ventajas y minimice el de las debilidades para conseguir alcanzar las oportunidades y defenderse de las amenazas con la mayor eficacia (Tabla 7).

	Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Oportunidad 4	Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza 3	Amenaza 4
Ventaja Competitiva 1								
Ventaja Competitiva 2								
Ventaja Competitiva 3								
Ventaja Competitiva 4								
Debilidad Significativa 1								
Debilidad Significativa 2								
Debilidad Significativa 3								

Tabla 7. Generación de opciones de actuación estratégica (elaboración propia)

Tomando como base la Tabla 7 se trata de desarrollar ahora una creativa tormenta de ideas para proponer opciones de actuación posibles, cruzando los vínculos:

ESTRATEGIAS OFENSIVAS: Cuando las ventajas competitivas permitan aprovechar las oportunidades detectadas en el entorno se pueden proponer, apoyándose en ellas, estrategias ofensivas; para cada ventaja competitiva frente a cada una de las oportunidades deben plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Esta ventaja competitiva permite aprovechar esta oportunidad?
- ¿Cómo?

ESTRATEGIAS REACTIVAS: También las ventajas competitivas permiten reaccionar ante las amenazas. Esas serían estrategias de reacción. Otra vez, para cada ventaja competitiva frente a cada amenaza, deben plantearse las preguntas:

- ¿Esta ventaja competitiva permite reaccionar ante esta amenaza?
- ¿Cómo?

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS: Si las debilidades significativas impidieran aprovechar las oportunidades hay que adaptarse. No se trata de proponer mejorar las debilidades sino de plantear estrategias que permitan evitar las consecuencias de cada debilidad frente a cada oportunidad. Para cada debilidad significativa frente a cada una de las oportunidades deben formularse las preguntas:

- ¿Esta debilidad está impidiendo aprovechar esta oportunidad?
- ¿Cómo evitarlo?

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS: Si las debilidades significativas dejasen flancos desguarnecidos ante las amenazas hay que defenderse. No se trata de mejorar esa debilidad. Se trata de plantear estrategias que permitan evitar las consecuencias de esa debilidad. Para cada debilidad frente a cada una de las amenazas hay que plantearse las preguntas:

- ¿Esta debilidad deja a la unidad indefensa frente a esta amenaza?
- ¿Cómo evitarlo?

En esta fase de generación de opciones de actuación se necesita, como se decía más arriba, ser muy creativo. Es aquí donde el trabajo en equipo va a ser más importante; por eso no se debe limitar la creatividad de las personas descalificando prematuramente sus propuestas, aunque no parezcan adecuadas; necesitan libertad para proponer; no importa si generan opciones estratégicas incompatibles entre sí o incluso contradictorias; ahora se deben anotar todas las propuestas, después se analizarán y evaluarán para seleccionar las idóneas; ahora sólo hay que asegurarse que todas las propuestas sean registradas. Deben recogerse en una lista como la que se muestra en la Tabla 8.

OPCIONES DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 8. Resumen de opciones de actuación estratégica (elaboración propia)

7.4.4.3. PROCESOS EN LA ENDOESTRUCTURA: MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LOS FCE

Las estrategias que se han identificado o las opciones que se han desarrollado en la exoestructura parten de la situación que tiene el sistema y de sus vínculos actuales; no incluyen planes de mejora en el desempeño de los FCE, procesos en la endoestructura (Figura 72). Las empresas deben sacar el máximo partido a su perfil competitivo actual, esa es la estrategia, pero también deben orientarse a mejorar cada día su desempeño en los FCE. También se debe analizar cada factor crítico de éxito y, tanto si ese factor fuese una fortaleza, como si fuese una debilidad, hay que formular planes específicos de mejora para ellos. Desde que se crea una ventaja competitiva ésta empieza a estar amenazada por la competencia que puede copiarla; para mantenerla se ha de reforzar permanentemente y protegerla de la apropiación por parte de los competidores. Si se quiere alcanzar la excelencia, antes que corregir las deficiencias, es preciso asegurarse de la permanente optimización de las potencialidades; es mejorando las virtudes -y esto es importantísimo- más que corrigiendo los defectos, como se alcanza la excelencia.

Cada unidad de negocio debe sostener, acrecentar y, si es posible, blindar sus ventajas competitivas; se debe pensar para cada ventaja competitiva: ¿cómo sostenerla?; ¿cómo acrecentarla?; y ¿cómo blindarla? (Tabla 9)

SOSTENER	Ventaja	Ventaja	Ventaja	Ventaja
ACRECENTAR	Competitiva	Competitiva	Competitiva	Competitiva
BLINDAR	1	2	3	4
¿Cómo sostenerla?				
¿Cómo acrecentarla?				
¿Cómo blindarla?				

Tabla 9. Mejora en el desempeño de las ventajas (elaboración propia)

Es también importante prestar atención a la corrección de las debilidades significativas: ¿cómo corregirlas? (Tabla 10).

CORREGIR	Debilidad Significativa 1	Debilidad Significativa 2	Debilidad Significativa 3	Debilidad Significativa 4
¿Cómo corregirla?				

Tabla 10. Mejora en el desempeño de las debilidades significativas (elaboración propia)

También en aquellos de entre los factores clave, en los que la unidad puntúa 4 o 3 se deben plantear posibles correcciones (Tabla 11); hay que intentar mejorar las fortalezas no distintivas o los factores en los que la valoración es normal respecto de sus competidores; se debe identificar como:

MEJORAR	Factor de valoración normal 1	Factor de valoración normal 2	Factor de valoración normal 3	Factor de valoración normal 4
¿Cómo mejorar?				
	Fortaleza no distintiva 1	Fortaleza no distintiva 2	Fortaleza no distintiva 3	Fortaleza no distintiva 4
¿Cómo mejorar?				

Tabla 11. Mejora en el resto de los FCE (elaboración propia)

Después de este proceso estarán listadas todas las posibles medidas de mejora y corrección en los factores clave de éxito. No importa que algunas de las medidas propuestas sean contradictorias entre sí, lo importante es que estén todas registradas; ya se valorarán más adelante (Tabla 12).

PROPUESTAS DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LOS FCE

Tabla 12. Resumen de las propuestas de mejora en el desempeño de los FCE (elaboración propia)

**7.5. ANÁLISIS CONJUNTO DE LA CARTERA DE ACTIVIDADES:
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS CORPORATIVO**

Después de haber formulado, en el horizonte temporal considerado para el análisis, opciones de actuación estratégica y propuestas de mejora en todos los factores clave de éxito, para todas y cada una de las unidades estratégicas de análisis de la empresa es el momento oportuno para realizar un análisis conjunto de todas las unidades. Se trata de comparar éstas para facilitar la toma de decisiones posterior y poder asignar prioridades.

7.5.1.1. LA MATRIZ DE MCKINSEY & CO: Y POSICIÓN COMPETITIVA DE LA UEA

Esta herramienta fue desarrollada por McKinsey & Co. para facilitar el estudio de las prioridades de inversión en las diferentes unidades de análisis de las corporaciones; concretamente fue usada por primera vez para estudiar la cartera de actividades de General Electric. Compara el atractivo genérico de cada una de las actividades a las que se dirige cada UEA con la posición competitiva en el sector de actividad de cada una de las UEA

(Aguilar y Hamermesh, 1981). La dificultad para su uso se deriva de la medición de las dos variables que considera. A continuación, se presenta una propuesta original, coherente con el modelo integrado empleado hasta ahora, para medir ambas variables.

ATRACTIVO DE LA ACTIVIDAD

El atractivo de un sector dependerá de la rentabilidad genérica alcanzable en él, de la sostenibilidad de la misma y del tamaño del sector: Recuérdese que se trata del atractivo considerado genéricamente, es decir, independientemente de la posición competitiva que una determinada UEA pueda tener dentro de él; por tanto, debería ser valorado de la misma forma por todos y cada uno de los concurrentes, siempre que dispusiesen de la misma información.

Lo que condiciona en primer lugar la posibilidad de que haya rentabilidad en un sector es que haya barreras de entrada al mismo. Por tanto, un sector será tanto más atractivo cuánto más altas sean las barreras de entrada. Cuántas menos posibilidades haya para nuevos entrantes será más atractiva la actividad pues la competencia estará restringida. Si no se estuviera en él y las barreras de acceso fuesen altas, tal vez se podría pensar que el sector no es atractivo; pero un sector es tanto más atractivo, genéricamente, cuánto más altas sean las barreras para acceder, independientemente de que se esté o no en él. Las barreras son las que generan la posibilidad de beneficios reales y eso condiciona absolutamente el atractivo del sector. Sectores en entornos de alta especialización o de volumen tendrán, debido a las barreras de acceso, más atractivo que si estuvieran en entornos competitivos o fragmentados, donde no hay apenas atractivo alguno para estar. Pero las barreras altas pueden ser debidas a diversas causas: ¿cuáles serán más atractivos los entornos especializados o los de volumen? Las barreras por dificultad de acceder a coste bajo, que son las que se generan en los entornos de volumen, condicionan que en estos entornos la competencia sea por precio, tratando cada competidor de captar la mayor cuota de mercado posible que le lleve a dominar el mercado, única vía para acceder al coste más bajo. Evidentemente en estos sectores la rentabilidad sobre los activos no es muy alta, lo que disminuye el atractivo, pero el tamaño de los mercados, al ser mercados globales y no

segmentos de mercado, suele ser enorme, lo que incrementa el atractivo. De otro lado, están las barreras derivadas de las posibilidades de que en un sector haya segmentos susceptibles de ser atendidos con propuestas específicas que ofrezcan diversidad de enfoques para competir basándose en la búsqueda de la exclusividad. Las barreras derivadas de la necesidad de alcanzar la exclusividad en un segmento del mercado, que son las que condicionan y restringen el acceso en los entornos especializados, permiten una rentabilidad sobre los activos mucho más alta, lo que los hace más atractivos, pero, al dirigirse a un solo segmento, el tamaño del mercado objetivo suele ser mucho menor, lo que disminuye el atractivo. Ambos tipos de barrera coexisten en los entornos mixtos, lo que refuerza su atractivo.

El poder del sector para fijar el precio a los clientes -que está íntimamente relacionado con el tamaño de las barreras y sus causas- es la esencia de la rentabilidad alcanzable. Cuanto mayor sea este poder mayor será la rentabilidad alcanzable. Para que haya poder de fijación del precio tiene que haber barreras, y este poder será más alto si las barreras son por necesidad de exclusividad para acceder al segmento que si se deben a la dificultad de alcanzar un coste bajo (Figura 73).

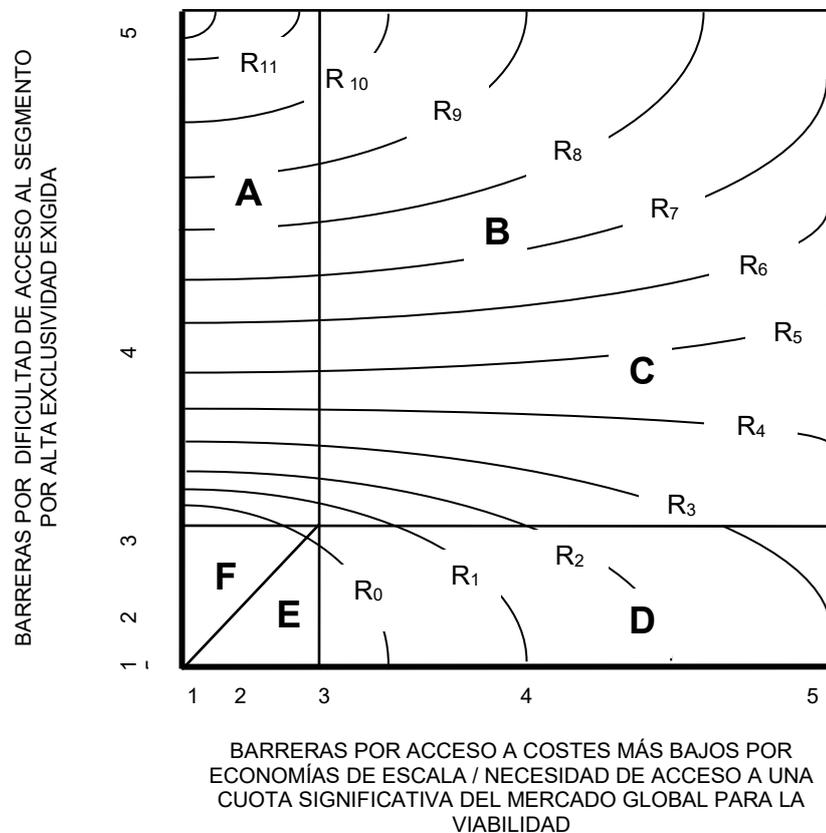


Figura 73. Rivalidad competitiva y poder de fijación de precio a los clientes en cada entorno genérico (elaboración propia)

Claro que también ese poder de fijar el precio puede quedar condicionado por la existencia de sustitutivos.

También el poder negociador de los sectores clientes -cuando haya intermediarios que agrupen la oferta final- puede detraer rentabilidad del sector y el poder negociador de los sectores proveedores puede asimismo disminuir la rentabilidad de un sector de actividad.

Aunque el poder negociador del sector sobre los sectores proveedores también puede tener impacto en esa rentabilidad alcanzable.

¿Y cuándo serán los sectores más atractivos, en las fases finales del ciclo de vida o en las fases iniciales? Independientemente de los demás factores que incidan en el atractivo de una actividad, la fase del ciclo de vida también

influye. Cuanto mayor sea el crecimiento potencial en el sector más atractivo resultará. Serían más atractivos los sectores en los períodos de introducción y crecimiento -primera fase- que entrando a las fases de madurez y, sobre todo, de declive.

Los factores mencionados están relacionados entre sí. Si las barreras fuesen altas la entrada de nuevos competidores no sería fácil; en las fases iniciales el acceso sería posible -los papeles están sin repartir- pero luego se van construyendo las barreras; si las barreras de acceso fuesen bajas el clima competitivo resultaría muy hostil; también en los sectores con mayores posibilidades derivadas de la segmentación el clima competitivo será menos hostil, al contrario que en los que haga falta disponer de cuota, que serán más hostiles; etc. También la estacionalidad de la actividad y la mayor o menor influencia del ciclo económico en la actividad influyen en el atractivo de una actividad. Un mercado grande es siempre más atractivo que un mercado muy pequeño y, evidentemente, un mercado estacional es menos atractivo que un mercado que mantiene su demanda estable a lo largo del año. También los mercados cuya demanda no depende de los ciclos económicos resultan más atractivos que los muy cíclicos.

No resulta fácil medir el atractivo de un sector de actividad. En cada caso, lo idealmente deseable sería poder ponderar la importancia de cada factor de cara al atractivo del sector, individualmente. Esto no resulta muchas veces posible y los resultados comparativos del atractivo del sector entre las diferentes unidades de la empresa no son, en muchos casos, fiables, al depender siempre de valoraciones y ponderaciones totalmente subjetivas. Se propone, a continuación, un modo de valoración genérico, utilizable para todas las unidades estratégicas, que estarán normalmente en sectores relacionados, que aunque también depende de las valoraciones subjetivas que se hayan hecho antes, está normalizado por haber seguido el mismo modelo en todos los casos. Se apoya en las valoraciones hechas hasta ahora para cada UEA.

Se otorga la puntuación para el atractivo según estas bases:

Barreras de entrada altas (sea cual sea su causa)	0 a 20 puntos
Barreras de entrada por exclusividad requerida altas	0 a 20 puntos
Impacto del poder de los proveedores bajo	0 a 5 puntos

Impacto del poder sobre los proveedores alto	0 a 5 puntos
Impacto del poder de los clientes bajo	0 a 10 puntos
Impacto de sustitutos bajo	0 a 10 puntos
Fase más temprana del ciclo	0 a 20 puntos
Estacionalidad escasa	0 a 5 puntos
Influencia del ciclo económico baja	0 a 5 puntos
Tamaño del mercado	0 a 20 puntos

De este modo, el sector más atractivo posible tendría 120 puntos y el menos atractivo 0.

El sector más atractivo sería el de una actividad en un entorno genérico de muy alta exclusividad -con barreras de acceso altas y posibilidades de la segmentación para diferenciarse también alta- en la fase de introducción, con una actividad de gran valor añadido -es decir, con poca fuerza negociadora de proveedores y de clientes- y sin productos sustitutos. Todo esto, por supuesto, produciría un clima competitivo muy amable. Si además el mercado fuera muy grande, la actividad fuera poco estacional y no estuviera afectada por el ciclo económico sería ideal. Por el contrario, el sector menos atractivo sería el de una actividad en un entorno sectorial absolutamente competitivo - con barreras de acceso bajas y nulas posibilidades de diferenciación posible-, en la fase de declive, con poco valor añadido -es decir, mucho poder de proveedores y de clientes- y con productos sustitutos que tengan ventaja sobre los fabricados por el sector. El resultado sería un clima competitivo de extrema hostilidad. Sólo le faltaría además que el tamaño del mercado fuera pequeño, la actividad muy estacional y que se viera muy afectada por el ciclo económico para que el atractivo de la actividad fuese mínimo o nulo.

POSICIÓN COMPETITIVA DE LA UEA

La posición competitiva de cada UEA dependerá de cuántas ventajas competitivas tenga; si una unidad tuviera el mejor desempeño de su sector en mayor número de los factores clave de éxito que otra, es decir tuviera más ventajas competitivas, tendría mejor posición competitiva que ésta; haciendo la simplificación de que todos los FCE tienen la misma trascendencia de cara al éxito y ponderan igual.

Para determinar la posición competitiva se debe pensar en el desempeño de la UEA en los FCE. Se han identificado los factores clave de éxito en el sector de actividad de cada unidad y se ha valorado el desempeño de cada unidad en cada uno de ellos. Evidentemente, dependiendo de la puntuación que cada unidad tenga en cada uno de los factores clave de éxito en su sector de actividad tendrá una mejor o peor posición competitiva. Si una unidad se distinguiera de sus competidores de forma clara -valoración 5- en todos los factores clave de éxito del sector, tendría todas las ventajas competitivas posibles. Eso es casi utópico. De hecho, en muchas ocasiones, basta con disponer de algunas ventajas competitivas para apoyándose en ellas competir adecuadamente. A este respecto, se considera aquí que una unidad tiene ya la mejor posición competitiva posible si dispone, al menos, de seis factores clave de éxito con valoración 5 (en el caso de haber tomado en cuenta diez factores clave de éxito), siempre que no tenga ningún factor con valoración 1 o 2. Cada factor con valoración 1 y cada factor con valoración 2 restarían 2,5 puntos; si bien cada factor con valoración 4 sumaría 2,5 puntos y los factores con valoración 3 no puntuarían ni a favor ni en contra. El valor máximo que se considerará será 60 -máxima competitividad- y el mínimo 0. Si el atractivo calculado como se propone suma más de 60 se valorará como 60 y si resultase un valor negativo se considerará 0.

La fórmula que se empleará, cuando se hayan considerado diez factores clave de éxito, sería:

Posición competitiva = número de factores clave con valoración 5 x 10 + número de factores con valor 4 x 10/4 - número de factores con valoración 1 x 10/4 - número de factores con valoración 2 x 10/4; con un máximo de valoración de 60 puntos y un mínimo de 0 puntos

Para corregir la fórmula y que sea válida para cuando se hayan seleccionado más o menos de diez factores clave para el éxito en el sector, se multiplicará el valor anterior por 10 y se dividirá por el número de factores clave que se hayan considerado. En este caso:

Posición competitiva = (número de factores clave con valoración 5 x 10 + número de factores con valor 4 x 10/4 -

número de factores con valoración 1 x 10/4 - número de factores con valoración 2 x 10/4) x 10/número de factores clave considerados, con un máximo de valoración de 60 puntos y un mínimo de 0 puntos

Según se ha expuesto más arriba, se propone emplear este modo simplificado para medir el atractivo del sector de actividad y la posición competitiva que no es exactamente el que empleó McKinsey & Co. Con este modelo se trata de tener un resumen comparativo de los análisis realizados para todas las unidades y disponer de un primer criterio aproximativo, en absoluto concluyente, para la política corporativa a seguir (Figura 74).

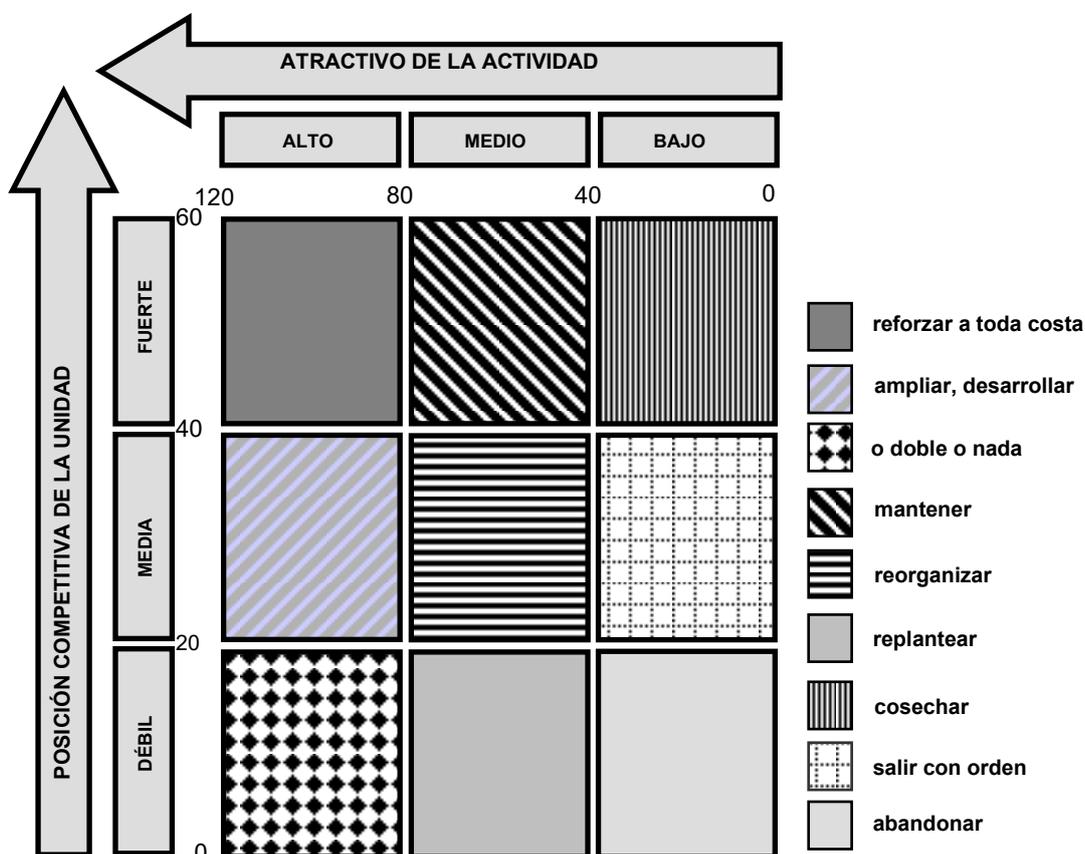


Figura 74. La matriz atractivo posición competitiva de GEE y McKinsey&Co. (adaptado de "General Electric: Strategic Position", Harvard Business School, 1981, caso 9381. p. 174.)

7.5.1.2. LA MATRIZ DE ARTHUR D. LITTLE

En este modelo, desarrollado por Arthur D. Little, se toma en cuenta, especialmente, la fase del ciclo de vida en la que se encuentra el sector de actividad, de modo que el nivel de tolerancia a posiciones competitivas menos fuertes de la UEA sería mayor en las primeras fases del ciclo de la actividad (Figura 75).

Se propone, para integrar esta herramienta en el modelo integrado, medir la posición competitiva igual que en el caso anterior. Una posición competitiva muy débil es cuando la valoración es de 0 a 10 puntos, débil de 10 a 20 puntos, sostenible de 20 a 30, favorable de 30 a 40, fuerte de 40 a 50, y dominante de 50 a 60 puntos, según la valoración que se ha propuesto más arriba para la posición competitiva. También aquí se consideran las recomendaciones del modelo de forma relativa; son, simplemente, un complemento más del análisis realizado.

POSICIÓN COMPETITIVA

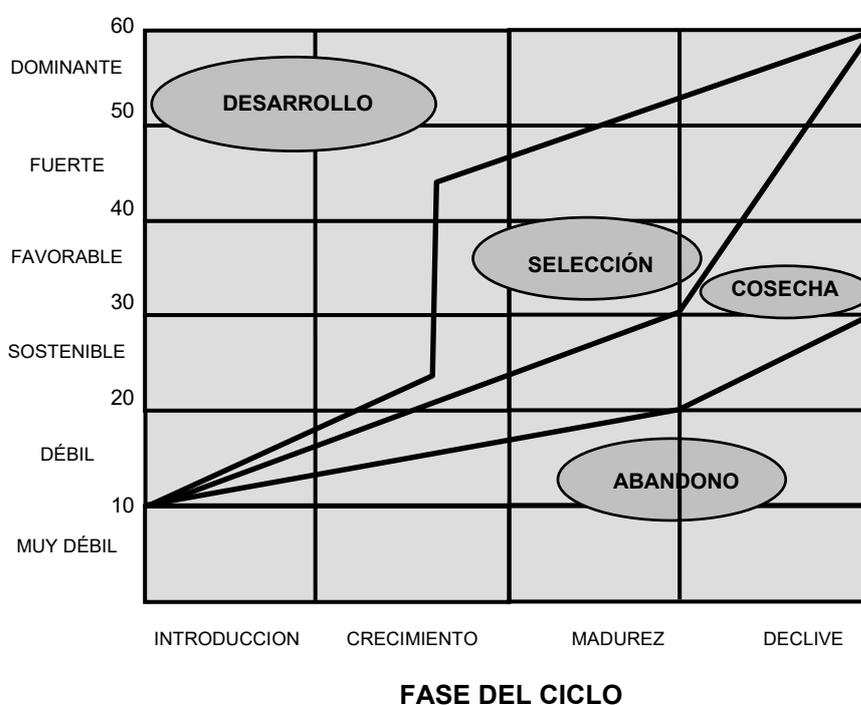


Figura 75. La matriz de ADL (adaptado de Arthur D. Little. (Arthur D. Little. Inc. (1979))

7.6. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN Y LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

Después de analizar a fondo el entorno e internamente cada unidad y de haber generado de forma creativa y abierta sugerencias de actuación estratégica; y después de haber considerado la situación del conjunto de las unidades en el análisis corporativo; es cuando se propone que se debe pensar en la misión de la empresa y fijar los objetivos para la empresa y para cada unidad. Puede parecer extraño no empezar por fijar los objetivos, pero cuando se hace así, fijándolos después del análisis y de haber pensado en opciones de actuación estratégica, se es no sólo más realista, pues antes se ha revisado sistemáticamente el entorno estratégico y las características internas de la unidad para basar en este doble análisis las ideas de actuación, sino más ambicioso, pues se han generado las opciones de actuación y propuestas para la mejora en los factores clave desde la plena libertad y desde la creatividad máxima para idearlas.

¿La misión de la empresa es tener beneficios?; evidentemente las empresas necesitan beneficios, pero ¿para qué quiere la empresa los beneficios?; al pensar en ello inmediatamente aparece que los beneficios son el medio para conseguir el propósito básico. Los empresarios formulan permanentemente alternativas a la forma de emplear los recursos disponibles para satisfacer mejor las necesidades de individuos y organizaciones. El premio que obtienen cuando triunfan, cuando consiguen una reasignación mejor de los recursos, es el beneficio; y es ese beneficio el que les va a permitir poder seguir formulando más propuestas alternativas de reasignación de los recursos. Si el enfoque de los empresarios fuera sólo el de ganar dinero, difícilmente lo ganarían; para ganar dinero es necesario dar satisfacción a todos los grupos que la actividad empresarial involucra y poner el foco en ello; así se consiguen los beneficios. Y, además, ¿qué suelen hacer los buenos empresarios con los beneficios? Normalmente reinvertirlos.

La misión es la respuesta de la organización a los intereses de los individuos o grupos -externos e internos- cuyos objetivos dependen de los resultados de la organización y de los que, a su vez, depende el resultado de la organización. El sistema sirve a los intereses de sus componentes: Accionistas, Directivos, Empleados; pero también a los intereses de los elementos de su micro entorno: singularmente a sus

Clientes y también a sus Proveedores. A explicitar el compromiso con ellos se debe orientar la definición de la misión.

¿Cuál es el papel de la organización en la sociedad y cuál es la responsabilidad de la empresa frente a accionistas, trabajadores, consumidores, proveedores, prestatarios, sindicatos, administración pública, etc.? Piénsese que los intereses de todos ellos serán casi siempre contrapuestos o de difícil conciliación: el interés del cliente por tener el mejor producto al precio más bajo posible difícilmente se compadecerá con el del proveedor que espera recibir el mayor precio posible por sus suministros y con el del accionista que deseará los mayores márgenes y la máxima rentabilidad para su inversión; incluso el interés a corto plazo de los accionistas -la cotización- y a largo plazo -la rentabilidad de la acción- pueden ser contradictorios, o, al menos, difícilmente conciliables. Estas obligaciones de la empresa con trabajadores, consumidores, proveedores, prestatarios, autoridades, etc., serán mejor o peor atendidas, en cada caso, dependiendo de las decisiones que se tomen, de las estrategias que se sigan.

Y ¿cuál sería el papel de los Directivos y del Consejo de Administración?; hay estrategias mejores y peores para sus intereses, y ellos son los responsables de un equilibrio ético entre los intereses de todos los grupos; piénsese que influyen en las expectativas de todos los grupos y que tienen la información y el poder; ese poder y esa responsabilidad les obliga a ser íntegros y equilibrados.

Las preguntas que deben hacerse son: ¿quiénes somos?; ¿para qué queremos que la empresa funcione?; ¿a quiénes beneficia la empresa?; ¿cómo se mide el éxito de la empresa?; ¿cuál es el resultado que se pretende? Las respuestas a estas cuestiones irán desvelando quiénes son los grupos de interés con verdadera influencia en la actividad de la empresa; los grupos a los que habría que dar respuesta. Que esta respuesta sea implícita, o deba ser explicitada en la misión, dependerá de la necesidad de información que estos grupos tengan y, en definitiva, de su poder e influencia. La respuesta a los diferentes grupos de interés involucrados en la actividad empresarial debe ser la misión de la compañía; ¿para qué ha sido constituida?, ¿para servir a qué intereses?; ¿cómo se medirá su éxito o fracaso relativo?, ¿en relación a qué parámetros?

Para ayudar a los responsables a definir la misión de la empresa, para determinar cuáles son los grupos o personas que están involucrados y

qué respuesta concreta precisa cada uno de ellos, es mejor abordar la cuestión desde un punto de vista pragmático. Lo más adecuado sería mantener una conversación a fondo con aquellos que estén en la condición de definir la misión, para que respondan a las siguientes preguntas: ¿a qué se dedica esta empresa?, ¿quién lo decidió?, ¿cuándo y por qué lo decidió?; ¿qué tipo de organización tienen ustedes?, ¿quién lo decidió y por qué?; ¿qué tipo de personas ocupan los puestos clave en la estructura organizativa?, ¿quién lo decidió y por qué?; ¿quiénes son sus accionistas?; ¿cuál es su política de endeudamiento?, ¿quién la ha decidido y por qué?; ¿cuál es su política de reparto de dividendos?, ¿quién la ha decidido y por qué?; ¿a qué plazo real operan ustedes?, ¿quién lo ha decidido y por qué? Las respuestas a estas cuestiones irán desvelando, indirectamente, quiénes son los grupos de interés con verdadera influencia en la actividad de la empresa: los grupos a los que habría que dar una respuesta. Que la respuesta sea implícita, o deba ser explicitada en la misión, dependerá - se debe ser pragmático- de la necesidad de información que cada uno de estos grupos tenga y, en definitiva, de su poder e influencia en la empresa (Mata, 2008).

La misión no es algo genérico sino algo que define a la empresa específicamente y la diferencia de las demás; la misión siempre ha de incluir la definición del campo de actividad de la empresa, la identificación de sus capacidades esenciales y su forma genérica de competir; y debe girar alrededor de los compromisos concretos de la misma con clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, etc. que necesiten ser explicitados. Es evidente que la misión de la empresa debe ser visionaria, permanente, no coyuntural, válida a largo plazo. Tampoco puede ser tan genérica que sirva para cualquier empresa -lo que equivale a decir que no serviría para ninguna-; nada parecido a esto: "la misión de la empresa es desarrollar su actividad con la mayor excelencia posible, para llegar a ser el líder de los mercados en los que actúe, sirviendo honestamente a sus clientes, retribuyendo adecuadamente a sus trabajadores y logrando una rentabilidad superior para sus accionistas". La misión no es algo genérico sino algo que define a la empresa específicamente y la diferencia de las demás. La misión siempre ha de incluir la definición del campo de actividad de la empresa, la identificación de sus capacidades esenciales de la empresa y su forma genérica de competir en los mercados.

Una vez definida la misión se deben definir los objetivos corporativos; para definirlos son básicos los términos financieros, los relacionados

con la cuenta de resultados, con la estructura del balance: facturación a alcanzar, beneficios planeados, evolución de los fondos propios, endeudamiento a largo y a corto, etc.; aunque no sólo éstos, los objetivos corporativos cada vez aluden más directa y explícitamente a la respuesta que las empresas deben dar a los grupos de interés y a la comunidad en general. Desde esos objetivos corporativos se ha de descender a concretar objetivos para cada unidad de negocio, que, lógicamente, deben guardar coherencia con los objetivos corporativos.

Pero ¿a qué plazo formular los objetivos? La misión debería formularse con ánimo no coyuntural, con vocación de permanencia, lo que no excluye que, si cambiasen radicalmente los intereses de los grupos de interés, podría, y debería, redefinirse. Los objetivos corporativos, en consecuencia, deberían también formularse a largo plazo - entendiendo por largo plazo, más de dos años - pero, en nuestro criterio, como máximo a cinco años. Como decía Michael J. Kami, planificar más allá de donde se vislumbra es un ejercicio estéril, aunque sin un objetivo casi utópico en el horizonte lejano es muy difícil ser lo suficientemente ambicioso en el medio y en el corto plazo (Kami, 1979). Dónde se pretende estar en cinco años; es necesario visualizar ese futuro que se desea y concretar los objetivos genéricos para la unidad a ese plazo para después fijar objetivos específicos a dos años y/o a un año para cada unidad de negocio. Esa sería la visión.

Los objetivos han de ser difíciles pero posibles; deben ser claros, concisos, cuantificables y mensurables; han de estar explicitados formalmente, tendrían que estar bien definidos en el tiempo y en el espacio y con las responsabilidades fijadas claramente; y habrían de ser coherentes internamente para cada unidad, con los objetivos globales y los de las demás unidades. Estos objetivos específicos de cada unidad deben contemplar todas las áreas. En ventas no sólo serán los de facturación global; habrá que definir cuáles van a ser las líneas de producto, si habrá o no ampliaciones de gama o nuevos productos. Para cada línea de productos se definirá el volumen de facturación, la cuota de mercado a la que se aspira, los márgenes y la rentabilidad; se fijará la distribución numérica y ponderada objetivo, los tipos de canal de distribución, los márgenes objetivo en cada canal; la cartera de clientes en términos de cuantos nuevos clientes se han de alcanzar, objetivos sobre la fidelidad de clientes; etc. Además, estos objetivos no serán sólo comerciales, sino también de producción, de personal, etc. (Mata, 2008).

7.7. VALORACIÓN DE PROPUESTAS Y DEFINICIÓN DE LA FORMA DE COMPETIR

La misión y los objetivos deben ser el elemento que permita validar las opciones de actuación estratégica. Todas las estrategias deben ser acordes con la misión y orientadas a los objetivos corporativos. Si hacen falta cambios en la empresa, algunas de las opciones estratégicas a considerar quizás deban ser poco concordantes con la cultura instalada en la empresa: ser rupturistas; pero todas se deben enmarcar rigurosamente en la misión y conducir al logro de los objetivos corporativos. Todas las opciones de actuación estratégica formuladas para cada unidad estratégica de análisis y todas las propuestas de mejora en los factores clave de éxito que se habían sugerido deben ser evaluadas ahora, en función de su adecuación a la misión, a los objetivos corporativos y a los objetivos de cada unidad definidos también más arriba.

Pero las propuestas no sólo deben adecuarse a la misión, a los objetivos corporativos y a los objetivos de la unidad; las propuestas idóneas serán aquellas que se ajusten mejor a los recursos disponibles y, también, a la forma de ser de la empresa. Si una propuesta fuese muy continuista y, además, se adaptase muy bien a la cultura de la empresa, sería muy fácil de implementar, aunque tal vez se estaría cayendo en el conformismo; pero, por el contrario, si una propuesta fuera muy rupturista y, a la vez, supusiera un cambio cultural importante, tal vez se estaría tomando un riesgo excesivo. El gráfico de la Figura 76 lo ilustra (Schwartz y Davies, 1981).

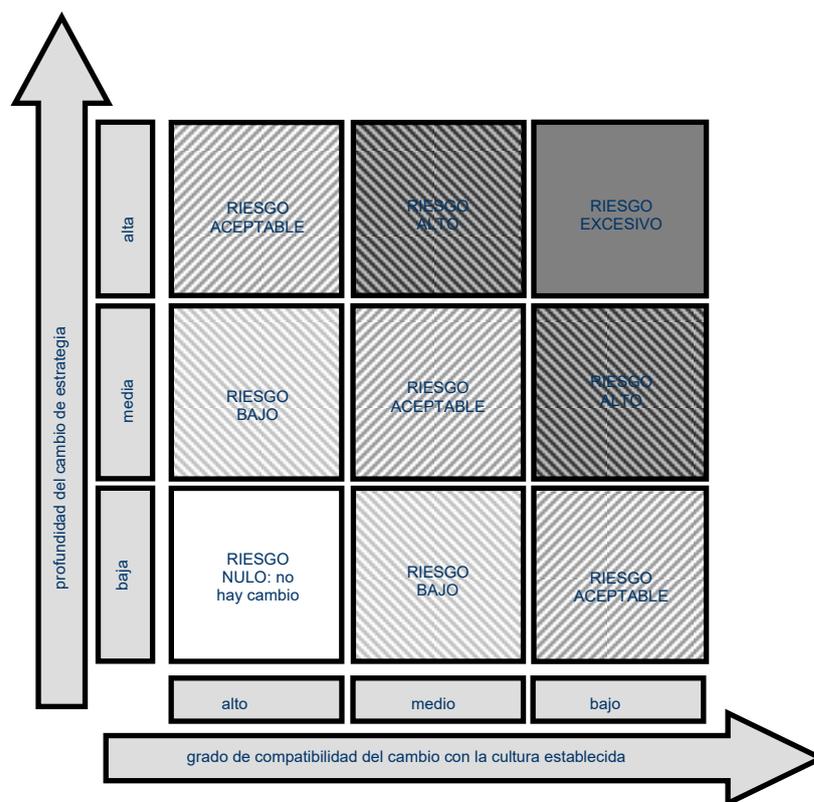


Figura 76. Congruencia entre estrategias y cultura (adaptado de Schwartz, H y Davis, SM (1981) *Matching Corporate Culture and Business Strategy*)

Este es el momento de escoger, entre todas las opciones, las que se van a poner en juego; las propuestas que van a llevar más fácilmente hacia los objetivos planteados. Ahora se evalúan, de acuerdo a su adecuación a la misión, a los objetivos corporativos y a los objetivos específicos de la unidad todas las propuestas que se han hecho, tanto de actuación estratégica como de mejora en los factores clave (Tablas 13 y 14).

ESTRATEGIAS	ADECUACIÓN				
	Misión	Obj. Corp.	Obj. UEA	Recursos	Cultura

Tabla 13. Evaluación de las estrategias (elaboración propia)

PROPUESTAS MEJORA	DE	ADECUACIÓN				
		Misión	Obj. Corp.	Obj. UEA	Recursos	Cultura

Tabla 14. Evaluación de las propuestas de mejora en el desempeño de los FCE
(elaboración propia)

Después de valorar todas las sugerencias de actuación estratégica y todas las medidas de mejora en los factores clave de éxito se tienen todos los datos para escoger las más adecuadas. Escójanse y, a continuación, verifíquese su mutua compatibilidad; caso de aparecer alguna incompatibilidad se habrá de eliminar alguna (Tabla 15).

COMPATIBILIDAD MUTUA DE OPCIONES ESTRATÉGICAS Y PROPUESTAS DE MEJORA	SUGERENCIA 1	SUGERENCIA 2	SUGERENCIA 3	SUGERENCIA 4	SUGERENCIA 5	SUGERENCIA 6	SUGERENCIA 7	SUGERENCIA 8	SUGERENCIA 9	SUGERENCIA 10	SUGERENCIA 11
SUGERENCIA 1											
SUGERENCIA 2											
SUGERENCIA 3											
SUGERENCIA 4											
SUGERENCIA 5											
SUGERENCIA 6											
SUGERENCIA 7											
SUGERENCIA 8											
SUGERENCIA 9											
SUGERENCIA 10											
SUGERENCIA 11											

Tabla 15. Compatibilidad de las propuestas (elaboración propia)

Con las propuestas de mejora y las propuestas de actuación estratégica idóneas hay que hacer un trabajo de agrupación entre las más próximas y redactar una síntesis que será la definición genérica de la forma de competir de la unidad. Ahora es cuando se está en condiciones de acometer la concreción de los planes de acción y la realización de los presupuestos.

CAPÍTULO 8. EJEMPLOS DE APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

8.1. LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE EN EUROPA

8.1.1. INTRODUCCIÓN

Una LCC, RYANAIR, es ya hoy la segunda aerolínea de España y, según las estimaciones de la propia compañía, preveía superar pronto a IBERIA y convertirse en el líder en cuota en España. En el mercado español, en el primer trimestre de 2009, SPANAIR había perdido, frente al mismo periodo del año anterior, un 36% de pasajeros; IBERIA un 22,6%; y AIR EUROPA un 18%; mientras, RYANAIR crecía un 10,6%.

En toda Europa, y en todo el mundo, las compañías aéreas tradicionales no paran de perder mercado y algunas de las llamadas *low cost* crecen de forma significativa incluso en plena crisis. El fenómeno no es nuevo; desde la irrupción en el año 1971 de estas empresas en el negocio del transporte de pasajeros en distancias cortas -cuando SOUTHWEST unió mediante puentes aéreos tres ciudades americanas: Dallas, Houston y San Antonio- ese ha sido el común denominador para ellas: crecer y crecer; mientras, las líneas aéreas tradicionales iban cayendo a su alrededor.

¿Qué es lo que está ocurriendo? A continuación, se intentan desentrañar las causas últimas del éxito de las LCC, empleando el modelo propuesto en esta tesis doctoral para analizar el sector.

8.1.2. LAS BASES DEL NEGOCIO

El proceso de desregulación vivido por el sector de las aerolíneas en los EEUU, en los 70 y 80, se extendió, a principios de los 90, a Europa. Este proceso de desregulación se había iniciado en 1985, con acuerdos bilaterales entre países, y se fue completando con medidas de la Comisión que permitían la libre competencia entre las aerolíneas europeas en todas las rutas. Desde abril de 1997 hay libre acceso y libre establecimiento de rutas, frecuencias, capacidades y precios en la Unión Europea, por parte de cualquier compañía aérea registrada en cualquier estado miembro.

Dos concepciones del negocio pugnan por el mercado: compañías aéreas tradicionales y compañías de bajo coste.

Las compañías aéreas llamadas de bajo coste operan desde bases principales (*hubs*) -que son aeropuertos secundarios pero suficientemente próximos a una gran ciudad y bien comunicados con ella- uniendo estas bases principales con otras bases secundarias situadas en ciudades importantes, y todas estas bases -principales y secundarias- con destinos no excesivamente alejados -entre 600 y 1.000 millas náuticas- mediante vuelos frecuentes. El hecho de que estos *hubs* y bases secundarias sean, principalmente, aeropuertos secundarios permite enormes ahorros en el coste y una mayor facilidad para disponer de los *slots* (intervalos, que asignan el orden de preferencia de aterrizaje y despegue) necesarios, ya que en estos aeropuertos la demanda era mucho menor pues las compañías grandes no operaban en ellos.

Éstos son los principales aeropuertos utilizados por las LCC en Europa (Figura 77):

Source: OAG 2008; third week in July 2008

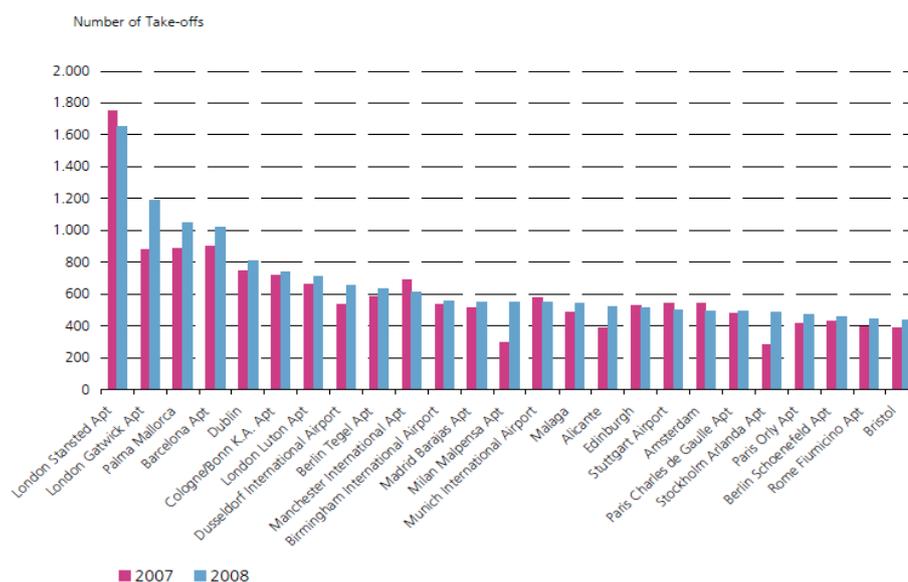


Figura 77. Principales aeropuertos utilizados por las LCC (tomado de “Analyses of the European air transport market. Annual Report”. 2008”. DLR)

En los aeropuertos escogidos como bases (*hubs*) por las compañías de bajo coste, el porcentaje de vuelos operados por estas compañías es mayoritario; así ocurre en los londinenses Stansted y Luton, y en Southampton, en los alemanes: Colonia-Bonn y Berlín-Schoenefeld, en Milán-Orio, etc. (Figura 78)

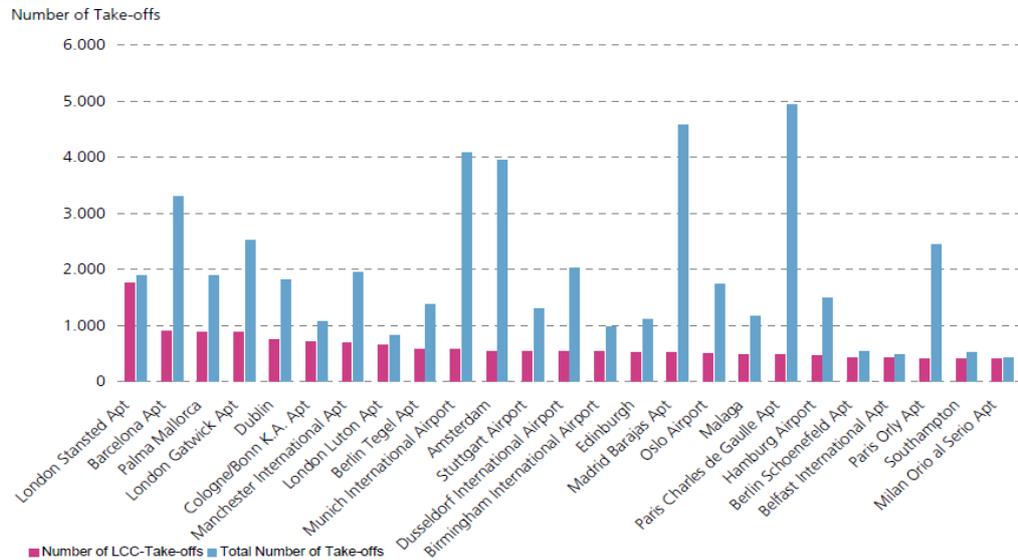


Figura 78. Participación de vuelos LCC en cada aeropuerto (tomado de “Analyses of the European air transport market. Annual Report”. 2008. DLR)

Lo que se viene comentando impone una segmentación geográfica limitativa para cada compañía, que sólo puede salvarse añadiendo más bases al modelo. Así, el líder europeo RYANAIR, que comenzó operando desde Dublín como *hub* principal, pasó luego a hacerlo desde Londres Stansted, relegando a Dublín al rol de *hub* secundario, incorporando después, como tales, a Glasgow-Prestwick -a 46 Km de la ciudad escocesa-, Fráncfort-Hahn -a 140 Km de la gran ciudad alemana-, Orto al Serio -en Bérgamo, cerca de Milán-, Roma-Ciampino, Girona-Barcelona, Reus-Barcelona, etc.; también EASYJET opera desde Londres Gatwick y Luton como *hubs* principales; AIR BERLÍN desde Berlín-Tegel y muchos otros aeropuertos alemanes, con bases también en otros países; VUELING tiene como base principal el aeropuerto de El Prat en Barcelona y como bases secundarias Sevilla, Málaga, Valencia, Bilbao y tiene muchos vuelos a Ibiza; etc.

Para abaratar costes en cada uno de los componentes del gasto, además de operar desde aeropuertos secundarios -que tratan de saturar para bajar los costes fijos por vuelo-, vuelan con un solo tipo de avión de bajo consumo que tiene una configuración de alta densidad de asientos, con un reducido espacio destinado a servicios complementarios, que está diseñado para necesitar poca atención en tierra -no precisa *fingers*, ni escaleras, tiene fácil acceso a la bodega de carga, etc.- y que tiene fácil mantenimiento. Las flotas están integradas, salvo algunas excepciones, por AIRBUS A320 o BOEING

737 con pocas horas de vuelo, por lo que requieren menos operaciones de mantenimiento, de menor duración y menos costosas. Manejan un sistema de tarifas variable y tienen un diseño de rutas y de frecuencia de cobertura de las mismas que permite una alta ocupación de la flota; no reservan asientos; no ofrecen servicio de catering gratuito; no ofrecen conexiones de la compañía con otros vuelos; y tratan de vender directamente la mayoría, sino la totalidad, de sus billetes a través de internet con sus propias plataformas en la web, con precios variables dependiendo del momento de contratación del vuelo, lo que persigue la óptima utilización de la capacidad del avión y, en consecuencia la máxima facturación posible. También tratan de abaratar, y de asegurar, el coste del combustible, combinando las compras en el mercado de futuros y en el mercado del día a día. Para redondear sus políticas de coste bajo reprograman frecuentemente sus rutas para adaptarse a la demanda, ofrecen a las tripulaciones retribuciones variables con fuertes incentivos para minorar el tiempo de estancia del avión en tierra y promover la puntualidad, con estructuras organizativas muy planas y económicas y procuran generar una fuerte cultura de empresa orientada al servicio esencial al pasajero: rutas seleccionadas, alta frecuencia, precio bajo, puntualidad rigurosa, garantía de no pérdida de equipajes y alta seguridad.

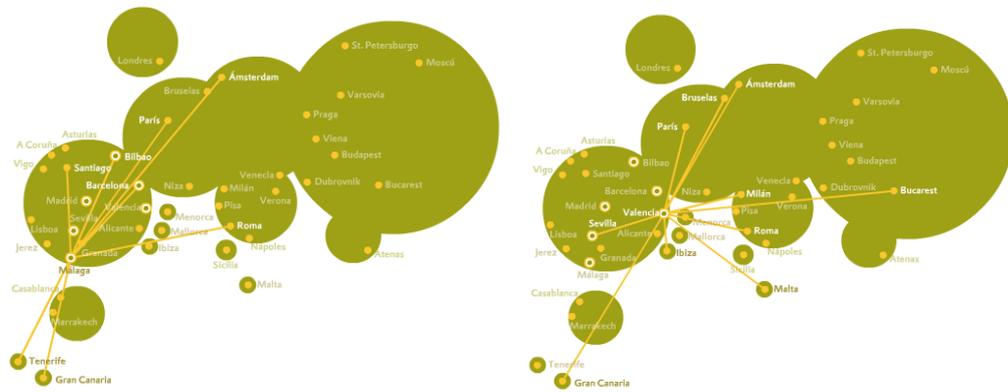
A continuación, se muestran gráficamente las bases y las rutas de cuatro de las compañías más representativas del sector para ilustrar el reparto geográfico de las áreas en las que operan (Figura 79 a 85).

VUELING



Barcelona

Sevilla



Málaga

Valencia



Bilbao

Ibiza

Figura 79. Bases de VUELING y sus rutas (tomado de VUELING)

AIRBERLÍN



Figura 80. Aeropuertos en los que opera AIRBERLÍN (tomado de AIRBERLÍN)

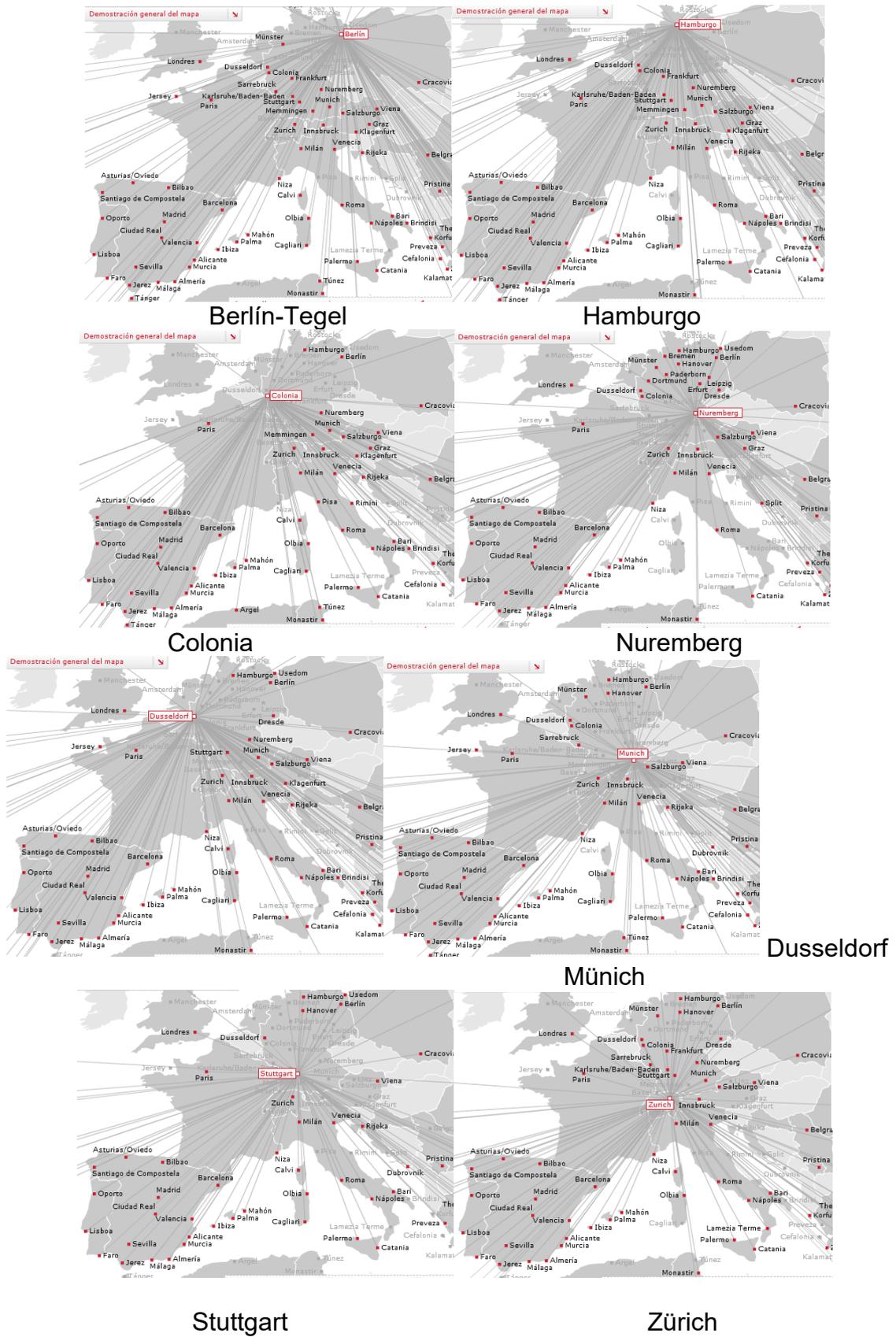


Figura 81. Bases de AIR BERLIN y sus rutas (tomado de AIR BERLIN)

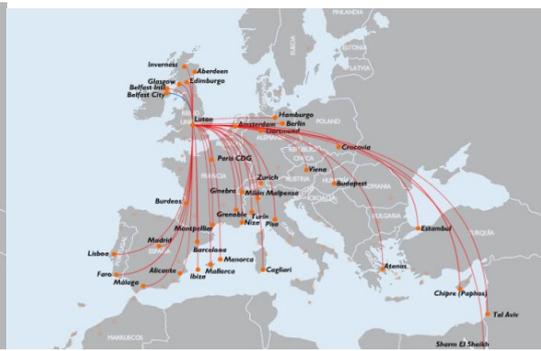
EASYJET



Figura 82. Aeropuertos en los que opera EASYJET (tomado de EASYJET)



Gatwick



Luton



Edimburgo



Milán-Malpensa



Berlín



Lion



Bristol



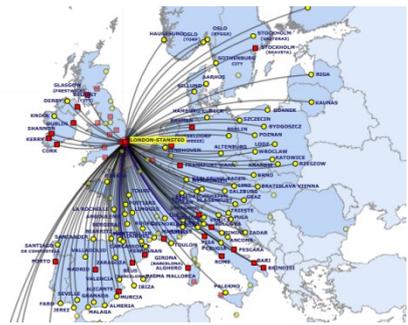
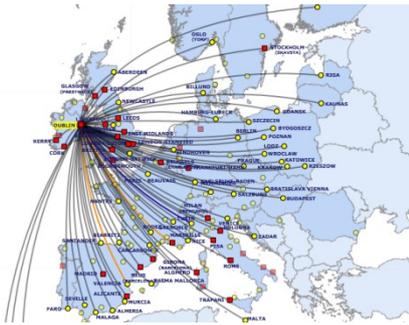
Ginebra

Figura 83. Bases de EASYJET y sus rutas (tomado de EASYJET)

RYANAIR



Figura 84. Aeropuertos en los que opera RYANAIR (tomado de RYANAIR)



Dublin

Stansted



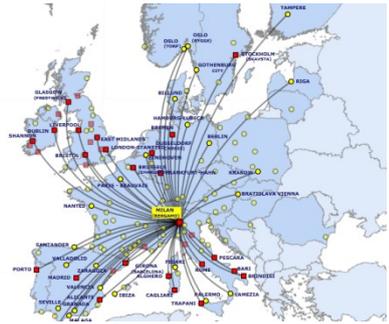
Frankfurt



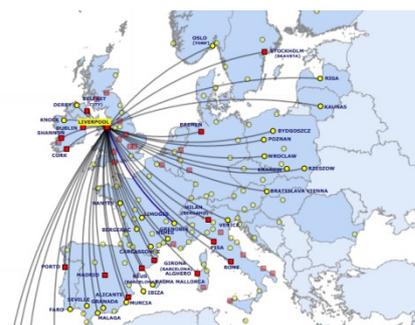
Girona



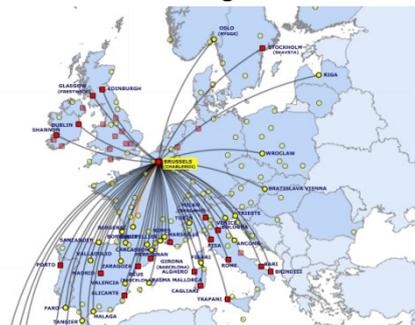
Dusseldorf



Milán-Bérgamo



Liverpool



Bruselas

Figura 85. Bases de RYANAIR y sus rutas (tomado de RYANAIR)

8.1.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En un análisis estructural de un sector se pretende, fundamentalmente, determinar la rentabilidad alcanzable en el mismo, y definir los diferentes condicionantes que influyen en ella, tanto desde la perspectiva externa -factores con impacto relevante en el macro entorno y micro entorno sectorial- como interna - sistema de valor genérico, atributos del mismo y factores clave de éxito-.

8.1.3.1. DEFINICIÓN DEL MARCO FORMAL DEL ANÁLISIS

EL SECTOR: COMPETIDORES

En Europa hay aproximadamente cincuenta compañías de este tipo. Las compañías más grandes son RYANAIR e EASYJET, seguidas a distancia de AIR BERLÍN, y el resto (Figuras 86 y 87).

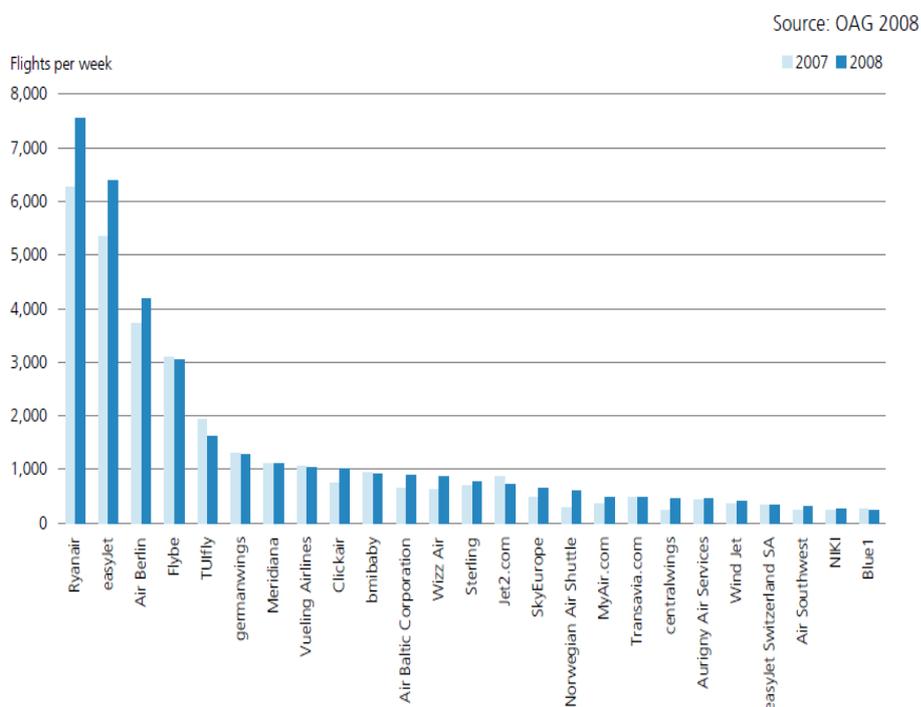


Figura 86. Vuelos semanales por cada LCC en Europa en 2008 y 2007 (tomado de “Analyses of the European air transport market. Annual Report 2008”. DLR)

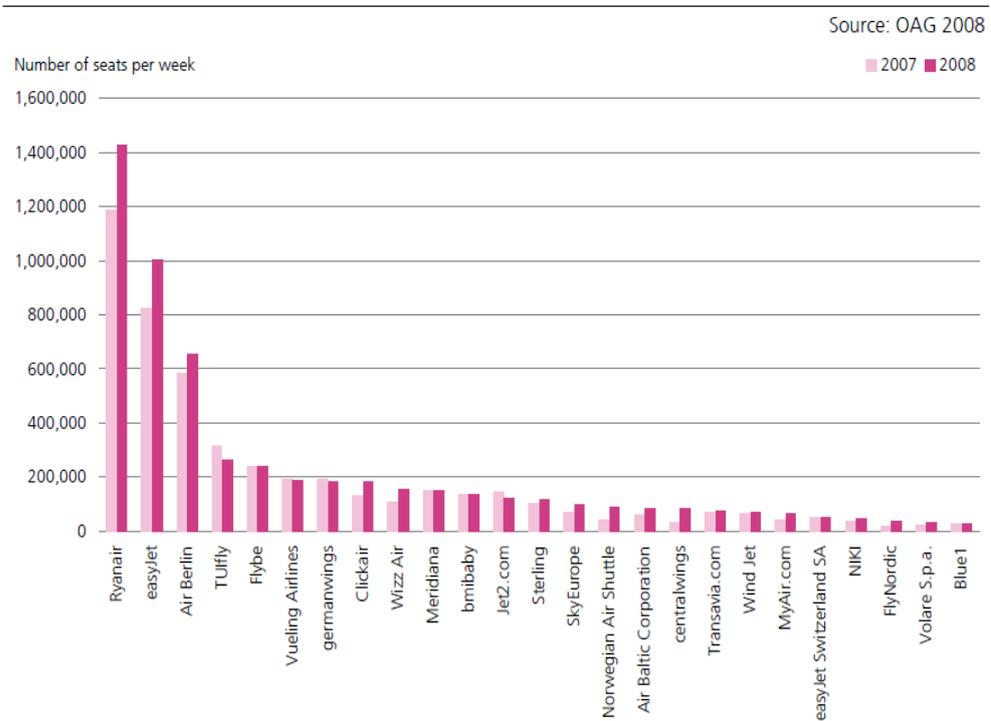


Figura 87. Pasajeros por semana por cada LCC en Europa en 2008 y 2007 (tomado de “Analyses of the European air transport market. Annual Report. 2008”. DLR)

SUSTITUTIVOS

La cuota de mercado de las LCC en los vuelos intracomunitarios ha venido creciendo -desde el 5 % que tenían en 1998 hasta situarse por encima del 30 %- a costa de las líneas aéreas tradicionales -que han caído desde casi el 80 %, que tenían en 1998, hasta menos del 60 %-. Se consideran sustitutivos -luego se analizará el impacto que tienen como tales sobre el sector- a las compañías aéreas tradicionales y a las de vuelos regionales dentro de cada país, a las de vuelos *charter* y a los FFCC de alta velocidad (Figuras 88 a 91).

PRINCIPALES LÍNEAS AÉREAS TRADICIONALES

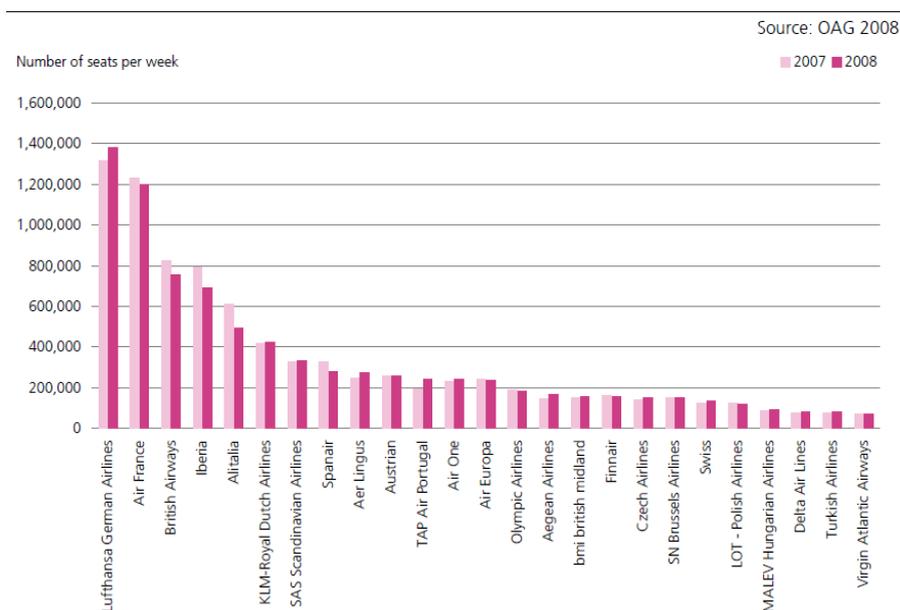


Figura 88. Principales líneas aéreas tradicionales en Europa en 2008 y 2007 (tomado de “Analyses of the European air transport market. Annual Report. 2008”. DLR)

PRINCIPALES LÍNEAS AÉREAS REGIONALES

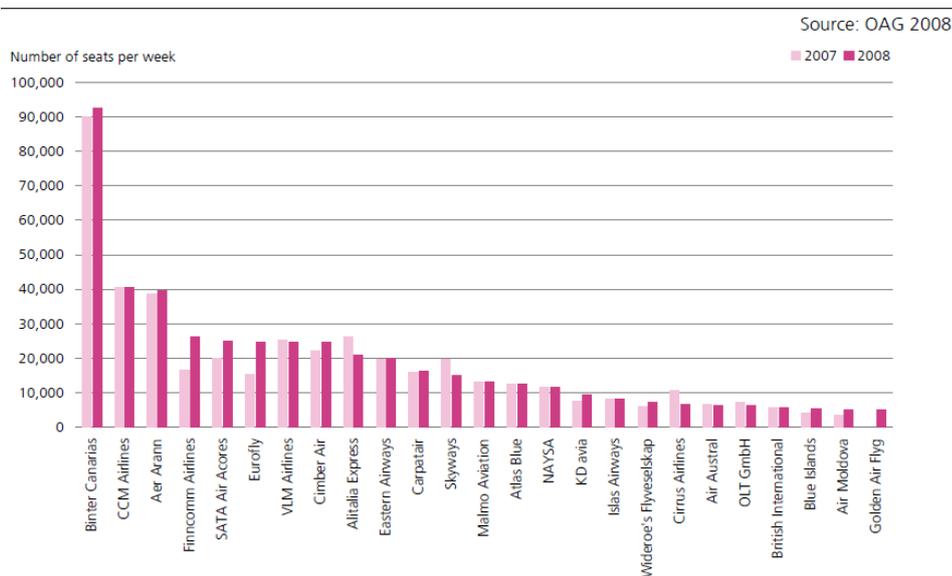


Figura 89. Principales líneas aéreas regionales en Europa en 2008 y 2007 (tomado de “Analyses of the European air transport market. Annual Report. 2008”. DLR)

PRINCIPALES LÍNEAS AÉREAS CHARTER

También se consideran sustitutivos a las compañías *charter* para los destinos de vacaciones.

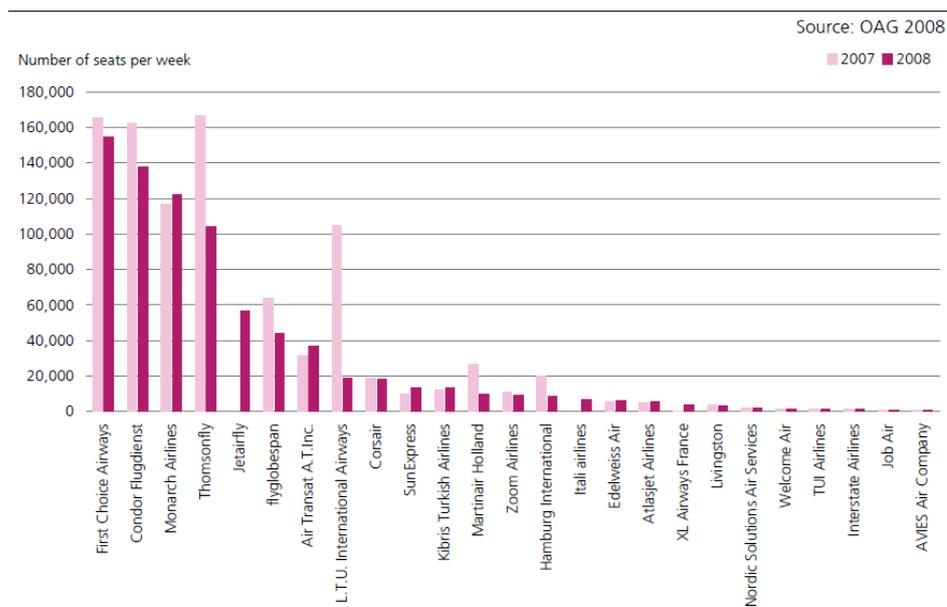


Figura 90. Principales líneas aéreas charter en Europa en 2008 y 2007 (tomado de "Analyses of the European air transport market. Annual Report. 2008". DLR)

FERROCARRILES DE ALTA VELOCIDAD

También hay otro sustitutivo a los vuelos de las LCC que afectan mucho a algunas de las rutas: los trenes de alta velocidad.



Figura 91. Red de ferrocarriles de alta velocidad en Europa (tomado de http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/9f/High_Speed_Railroad_Map_Europe_2009.gif)

PROVEEDORES

Se consideran como tales a los proveedores relevantes en la cuenta de gastos de las LCC: tasas y gastos en aeropuertos base y aeropuertos de destino, amortización y mantenimiento de aeronaves, de gastos combustible y de *handling* (Figura 92).

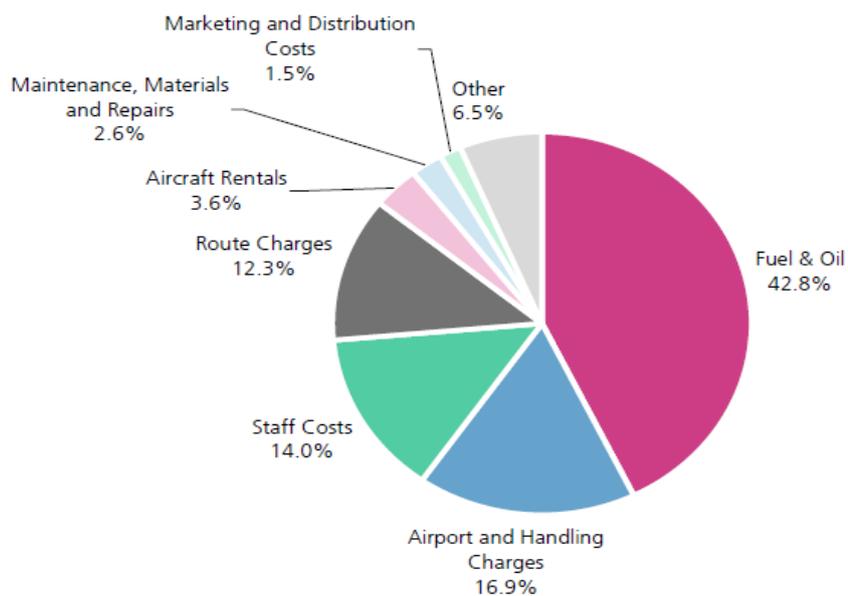


Figura 92. Reparto de gastos de explotación de una LCC tipo (tomado de "Analyses of the European air transport market. Annual Report. 2008". DLR)

CLIENTES

Los clientes serán bien las agencias o los clientes finales cuando, como es habitual, se vende directamente el billete.

8.1.3.2. EL MACROENTORNO DEL SECTOR

Se trata de determinar qué factores están evolucionando en el macro entorno del sector, para evaluar de qué forma esta evolución impacta sobre el micro entorno de las empresas del mismo y determinar hasta qué punto condicionan la rentabilidad alcanzable, o la demanda al alcance del sector, de forma genérica; es decir, cómo afectan al sector, en su conjunto, cada uno de los factores, más allá de cómo afecten a cada compañía.

ASPECTOS POLÍTICOS

Protección creciente de los Derechos de los Consumidores

Las administraciones públicas de la Unión y de los países miembros y las asociaciones de consumidores protegen cada día mejor los derechos de los consumidores. Las consecuencias de las anulaciones o retrasos en los vuelos, las denegaciones de embarque, la pérdida y deterioro de los equipajes, etc. darán lugar en el futuro a indemnizaciones cada vez mayores. La interpretación de los contratos entre las compañías y los usuarios es cada vez más estricta. La transparencia del precio de venta y las condiciones que lo rigen debe ser absoluta.

Todo esto obliga a las aerolíneas a incurrir en mayores costes con el fin de ser más eficientes.

Repercusión creciente de las incidencias y reclamaciones de los pasajeros en la imagen de las compañías

De otra parte, las incidencias en el servicio y las reclamaciones van a tener un impacto notable en la imagen de las compañías, lo que es potencialmente muy peligroso.

Esto obliga a las compañías a cuidar su comunicación corporativa y comercial y a vigilar el estricto cumplimiento de lo pactado en los contratos de transporte con los pasajeros. Las indemnizaciones tendrían incidencia en los costes operativos.

Ampliación de la UE, apertura de nuevas rutas e incremento del tráfico

La ampliación hacia el Este de la Unión Europea y la extensión del llamado Espacio Aéreo Europeo tiene una consecuencia directa con la apertura de nuevas rutas y el incremento del tráfico en las existentes.

Se han establecido rutas a países como Bulgaria, Eslovenia, Polonia, Hungría o la República Checa, además de iniciar los vuelos a Turquía

Ampliación de la UE, creación de nuevas compañías basadas en aeropuertos en los nuevos países miembros.

Como por ejemplo Wizz Air.

La política comunitaria: “cielo único europeo”

Esta política comunitaria tiene que desarrollar aún su impacto favorable para el sector que se beneficiará mediante la ampliación de aeropuertos base, aeropuertos de destino y rutas (Figura 93).

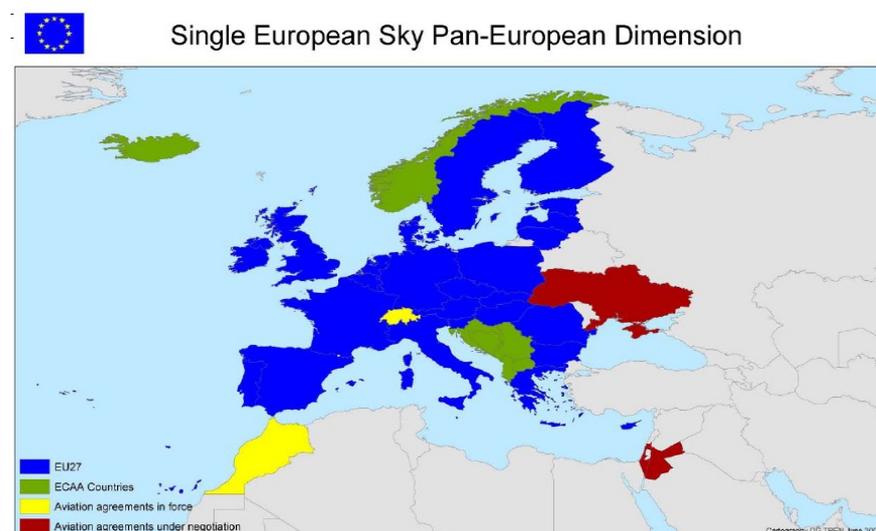


Figura 93. Cielo único europeo (tomado de “Analyses of the European air transport market. Annual Report. 2008”. DLR)

La política exterior comunitaria “cielos abiertos”

La UE favorece la ampliación del campo de actividad de estas compañías al este de Europa, al Norte de África y al Medio Oriente. Estas políticas allanarán el camino de los operadores que quieran ampliar los destinos, lo que podría aumentar considerablemente el volumen de negocio (Figura 94).

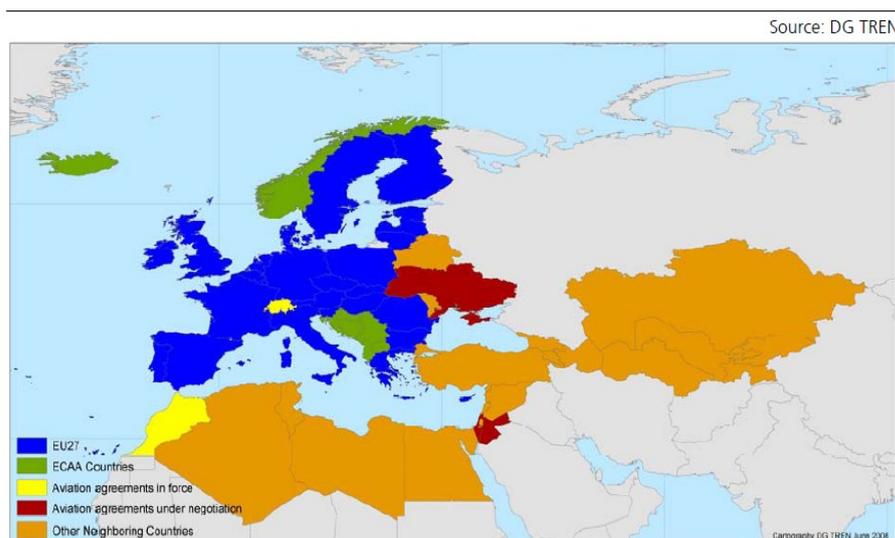


Figura 94. Ampliación del cielo único europeo (tomado de “*Analyses of the European air transport market. Annual Report. 2008*”. DLR)

La nueva jurisprudencia sobre subsidios a los pequeños aeropuertos

Una Sentencia reciente del Tribunal Europeo de Primera Instancia declaró legales los subsidios que el Aeropuerto de Charleroi (Bélgica) otorgó a Ryanair para que ésta pudiera operar en dicho lugar. Esta Sentencia crea un precedente que puede ser usado por muchos aeropuertos secundarios europeos para atraer a las LCC, lo que puede favorecer la creación de nuevas compañías y la ampliación de las rutas y bases de las existentes.

Limitación a las emisiones de CO₂

Los aviones son uno de los grandes generadores de emisiones de CO₂. La Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA) volvió a enfatizar en 2009 el compromiso de la aviación mundial en la reducción de las emisiones de CO₂, por su

impacto en el cambio climático. Los objetivos a medio y largo plazo son:

- Mejorar en un 25 % la eficiencia del uso de combustible de aquí al 2020
- Llegar al 10 % de uso de combustibles alternativos para 2017
- Conseguir una reducción del 50 % en las emisiones

La Unión Europea ha establecido una tasa aérea relacionada con el impacto medioambiental de la actividad. Las aerolíneas tendrán que pagar por ley, más de tres millones de euros cada año; la ley entrará en vigor en el año 2012. Muchas compañías aéreas están en proceso de reducir el consumo de combustible durante sus vuelos y tratan de utilizar otro tipo de fuentes de energía como los biocombustibles

ASPECTOS ECONÓMICOS

Crisis económica que afecta a la demanda de vuelos de negocios

La atonía de la actividad económica en general y la difícil situación de las empresas afectan seriamente a la demanda de vuelos de negocios en la UE.

Crisis económica que afecta a la demanda de vuelos de turismo

La crisis genera desempleo con impacto en su capacidad de gasto que afecta también a la demanda del sector. Y el efecto de contracción del gasto afecta a todos los consumidores que desvían más porcentaje de sus ingresos al ahorro.

Crisis económica que afecta a la disponibilidad de crédito para las empresas

Afecta a las cotizaciones en las bolsas y a la oportunidad de acudir a ampliaciones de capital.

Volatilidad en el precio del Keroseno

En julio de 2008 el precio del barril de petróleo llegó a 147 US\$; el combustible pasó de suponer entre un 10% y un 15% de los costes operativos, a ser entre 35% y 50%. Muchas compañías que habían asegurado contratos de suministro en el mercado de futuros previendo que la escalada siguiera no se han podido beneficiar de las bajadas posteriores. La cobertura del precio del combustible puede tomar diferentes formas, como contratos de compra a futuro con precio cerrado, contratos con garantía de precios mínimos y máximos, etc. Cubrirse ante la volatilidad del precio del combustible es una práctica habitual que ha cobrado una importancia extraordinaria para las compañías aéreas. Se da la paradoja, ante la bajada del petróleo después de una larga carrera alcista, de que las compañías grandes con beneficios que tenían posiciones de cobertura empezaron a ver pérdidas y las menos fuertes financieramente, que no podían acceder a esos contratos la situación les ha beneficiado.

PRECIO DEL PRECIO DEL KEROSENO DE AVIACIÓN EN US\$

Source: US Energy Information Administration



Source: US Energy Information Administration



Figura 95. Evolución del precio del Keroseno (tomado de “*Analyses of the European air transport market. Annual Report. 2008*”. DLR)

La reducción de costes ha llevado a las LCC a buscar otras fuentes de ingresos

Publicidad en las cabinas.

Utilización de las bodegas para transporte de mercancías.

ASPECTOS SOCIALES

La Unión Europea integrada cada vez por más países se encamina a crear una gran zona de libre comercio, con una moneda única, y a buscar la convergencia en cuanto a los niveles de renta entre los países miembros. Esto supondrá un incremento de la demanda a medio y largo plazo para las LCC.

Aumento estructural de la demanda de los viajes por negocios

La configuración de un espacio económico común ha generado una explosión de la actividad económica dentro del área. Los hombres de negocios incrementan sus viajes. Los ejecutivos de empresas son clientes habituales de las compañías aéreas de bajo coste. El cliente de negocios tiene experiencia en vuelos y sabe de los problemas de volar a grandes aeropuertos internacionales. Los aeropuertos secundarios, los de las compañías aéreas de bajo coste, tienen menos tráfico aéreo y al estar menos congestionados permiten ofrecer mayor puntualidad, menor tiempo de espera en facturación, menores colas en los controles de la policía, etc. En definitiva, les permite disponer de mayor tiempo para trabajar cuando se encuentran viajando.

Aumento estructural de la demanda de los viajes de placer

Viajar ya no es algo al alcance de unos pocos. El transporte aéreo ha pasado a ser un medio de transporte comúnmente utilizado por toda la población. Se viaja con mayor frecuencia a destinos cada vez más alejados. Y todo el mundo, toda la escala social y todas las franjas de edad, viajan. La elevación general del nivel de vida, la globalización de las tendencias impulsada por los modernos medios de comunicación y la red de internet, el aumento de personas que hablan lenguas, los programas universitarios de intercambio, la reducción de los precios del transporte, las redes sociales, etc. promueven un tejido de relaciones que favorece los viajes y que ha afectado y afecta a la demanda creciente estructural de las LCC. El porcentaje del gasto en viaje de la población sobre el gasto total crece. Los jóvenes se casan más tarde y viajan mucho más. Los viejos están en mejores condiciones de salud y suelen disponer de rentas suficientes por lo que viajan mucho más de lo que viajaban. El perfil del viajero es el de una

persona independiente que fracciona sus vacaciones y decide a última hora cuándo y a dónde viajar. No es únicamente el joven estudiante o el “mochilero” el turista que utiliza el servicio de bajo coste, sino que también utilizan este servicio los ejecutivos o el turista menor de 50 años. Y se opta por los vuelos más baratos. Las compañías de bajo coste centran su oferta en ese nuevo segmento de clientes que viaja por placer y que permanece pocos días en el destino. Son clientes extremadamente sensibles a la variación en el precio del billete, que prefieren destinar mayor porcentaje de gasto al gasto en el destino y ahorrar en el transporte. Este perfil de cliente realiza muchos viajes a lo largo del año, busca billetes a precios bajos y suele comprar en el último momento, o en los días previos al viaje.

Estacionalidad de la demanda

La demanda turística se concentra en los meses de verano. Esto obliga a tener que disponer de más flota para atender a estas puntas y redonda en la infrautilización en épocas de baja demanda con clara repercusión en los costes.

El miedo a volar por parte de los consumidores

El miedo a volar aún representa un freno importante, aunque decreciente, para la utilización del transporte aéreo por parte de muchas personas.

Seguridad

Viajar en avión es la forma más segura de viajar y entre las compañías más seguras del mundo figuran varias LCC (Figura 96).

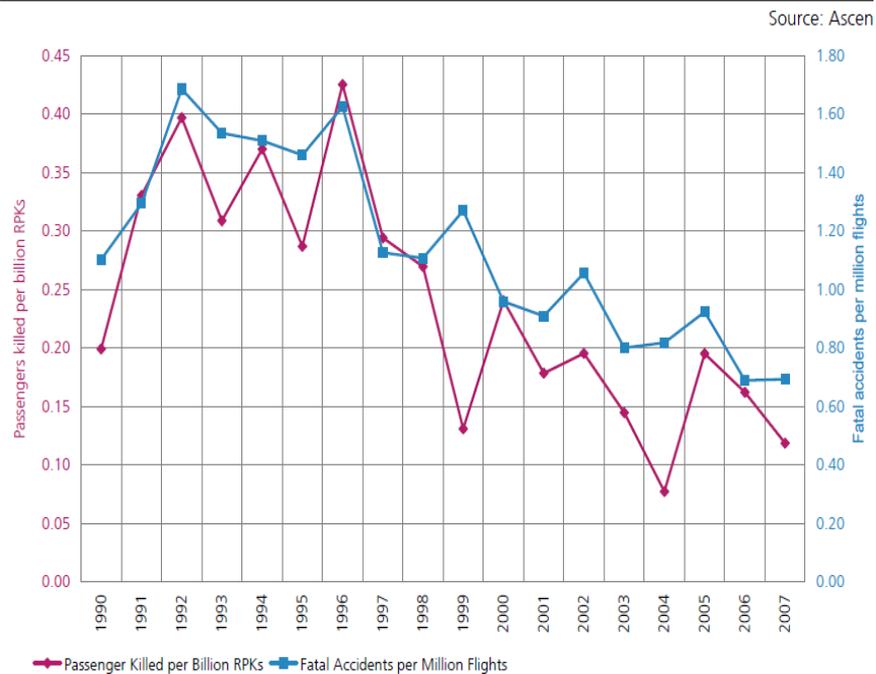


Figura 96. Seguridad en el transporte aéreo (tomado de “*Analyses of the European air transport market. Annual Report. 2008*”. DLR)

Toda aerolínea que opere en Europa debe cumplir unos estándares mínimos que garanticen la seguridad de sus pasajeros aprobados por la EASA (European Aviation Safety Agency); pero la imagen de que el bajo coste operacional de estas compañías las lleva a ser menos seguras está instalada en el subconsciente colectivo.

Repercusión de los accidentes aéreos

La fobia latente a viajar en avión se agudiza cada vez que se produce un accidente aéreo. La demanda se retrae durante un período prolongado de tiempo después del accidente.

Repercusión de los actos de terrorismo

De modo similar actúan los actos de terrorismo, incluidos los ataques frustrados, o su simple amenaza, que tienen fuerte repercusión pública.

Epidemias, SARS, Gripe A

La alarma en la población por la amenaza de pandemias tiene un impacto significativo en el tráfico aéreo. Basta ver el impacto reciente de la gripe A o el que tuvo el SARS.

Estos dos últimos aspectos influyen más en las líneas aéreas tradicionales que en las LCC; de 2001 a 2003, periodo en que la industria de la aviación fue duramente golpeada por el terrorismo, la guerra y el SARS, la gran mayoría de las aerolíneas tradicionales sufrieron fuertes pérdidas mientras las compañías de bajo coste se mantuvieron en positivo.

ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Internet como elemento de comunicación comercial

La plataforma de venta en internet permite al cliente conocer en tiempo real la oferta disponible: vuelos, horas de salida, precios, etc. Más del 60 % de los europeos tienen acceso a Internet y más de la mitad de las conexiones son de banda ancha. El acceso directo de los consumidores a las compañías y de las compañías a los clientes se ha facilitado por ello de forma extraordinaria. Esto tiene una repercusión clara en el incremento de la demanda. De otra parte, ha supuesto que las agencias de viajes tienen un papel cada vez más irrelevante como intermediarias entre LCC y sus clientes. No sólo porque cada vez intermedian menos operaciones sino porque el margen al que han de hacerlo ha caído dramáticamente -del 10 % al 1 o 2 %-.

Internet como elemento de la emisión de billetes electrónicos y la gestión de tarjetas de embarque

Según un estudio realizado por Amadeus, proveedor de soluciones para reserva de vuelos y hoteles, en España la implantación del e-ticket en España nos sitúa como líderes en

Europa y como tercer país en el mundo, detrás de EEUU y China. El billete electrónico trae consigo ventajas complementarias: el ticket aéreo es mucho más difícil de falsificar, su emisión es mucho más barata y permite establecer en aeropuertos terminales de auto facturación. Según la IATA, esto supondrá un ahorro en el sector aéreo de 3.000 millones de dólares. El abaratamiento que suponen los billetes electrónicos y las cartas de embarque gestionadas por la red es pues considerable.

Proliferación de redes ferroviarias de alta velocidad

Que facilitan la penetración de este sustitutivo afectando negativamente a la demanda a disposición de las LCC, especialmente en algunas rutas muy concurridas.

Nuevos aviones desarrollados para hacer frente a las regulaciones sobre CO₂

Las compañías se verán forzadas a renovar sus flotas para poder cumplir con los compromisos derivados del Protocolo de Kyoto.

8.1.3.3. EL MICRO ENTORNO DEL SECTOR DE LAS LCC

¿QUÉ ESTRATEGIA GENÉRICA SIGUEN LAS LCC? ¿EN QUÉ ENTORNO GENÉRICO ESTÁ EL SECTOR?

Parece que su estrategia genérica sea la de buscar el liderazgo en coste, la búsqueda del menor coste posible; al fin eso es lo que ha dado lugar a la denominación *low cost*. Aparentemente estas compañías operarían en un entorno estratégico de volumen; todas ofreciendo lo mismo, luchando con las mismas armas por una cuota indiferenciada del mercado global: cuánto mayor cuota mejor, para acceder así a costes más bajos. Pero no es exactamente así. La búsqueda del coste bajo a través de la mayor cuota de mercado no es la única estrategia de estas compañías.

Una compañía aérea no tiene demasiadas economías de escala por operar más aviones. La mayor parte de los gastos de operación de una aeronave comercial son variables. Incluso la inversión en la flota es susceptible de convertirse en un gasto variable a través de una compra por *leasing*. Ciertamente si la

compañía fuera muy pequeña tendría desventajas, pero, a partir de un número de aviones explotados, que no es tan difícil alcanzar, no se tiene ventaja en coste por economías de escala. Aunque sí las habría en la explotación adecuada de las instalaciones de un aeropuerto base.

¿Entonces, cómo logran las LCC las ventajas competitivas? ¿Cómo configuran las barreras los que ya están en el sector para disuadir a otros del acceso y poder acceder así a una rentabilidad apreciable sobre sus activos totales? Aunque no sea tan evidente, además de buscar el coste bajo, también estas compañías emplean estrategias de especialización. De hecho, cada una de ellas opera, como se señalaba al principio, en un nicho geográfico: con una red formada alrededor de un *hub*; no en todo el mercado indiferenciadamente. Una vez instalada una compañía en uno de los aeropuertos con características adecuadas para convertirse en una base, la instalación de una base principal de otra compañía en él se hace muy difícil. Es decir, en cada segmento de mercado se configura una barrera una vez que una compañía se ha instalado en uno de los posibles aeropuertos base. En cuanto una compañía se ha especializado en ese aeropuerto la entrada de otro competidor se impide o se dificulta seriamente. Si, además, todas las rutas posibles desde ese aeropuerto van siendo adecuadamente cubiertas con vuelos frecuentes, anticipándose a la evolución de la demanda, la dificultad de instalación de otro competidor se multiplica, adicionalmente, por barreras por economías de escala en cada ruta. En realidad, las compañías aéreas compiten en cada ruta y en cada una de ellas compiten compañías diferentes, no siempre las mismas. Cuando un viajero quiere viajar a una ciudad determinada le importa poco lo que cueste viajar a otra ciudad distinta. Hay rutas muy baratas, como Londres-Madrid y otras caras, como Madrid-Viena. Si el mercado de una ruta grande es muy concurrido, con muchas compañías, la competencia en ella se establecerá de forma muy competitiva y los precios de venta de los billetes serán muy bajos y muy próximos al coste; pero si la ruta es más pequeña, no estará tan concurrida y no habrá muchas compañías que la sirvan: así el mercado de la ruta se convertirá en oligopólico y los precios se elevarán.

Las rutas se pueden operar al modo tradicional o al modo de las *low cost*: desde el *hub* a otro aeropuerto, o entre aeropuertos, pero

en las *low cost* el avión debe regresar finalmente al *hub* de origen después de un número reducido de saltos para, sin perder tiempo de vuelo, permitir que las tripulaciones regresen cada día a esa base y ser relevadas.

El entorno genérico en el que operan las *low cost* no es pues un entorno de volumen puro. Es un entorno mixto (Figura 97). Se necesita un tamaño para entrar y poder competir de forma viable, aunque no excesivo. Pero es clave haber seleccionado bien el nicho o los nichos en los que se opera -bases y rutas- y haber protegido adecuadamente el acceso al mismo o a los mismos para garantizar la viabilidad de la compañía. Y esto, en la medida que las compañías van saturando las bases y las rutas posibles, va incrementando la barrera de entrada para nuevos competidores y dificultando la presencia en el sector de las compañías menos aptas, lo que redundaría en mejores posibilidades para las supervivientes de alcanzar rentabilidades apreciables.

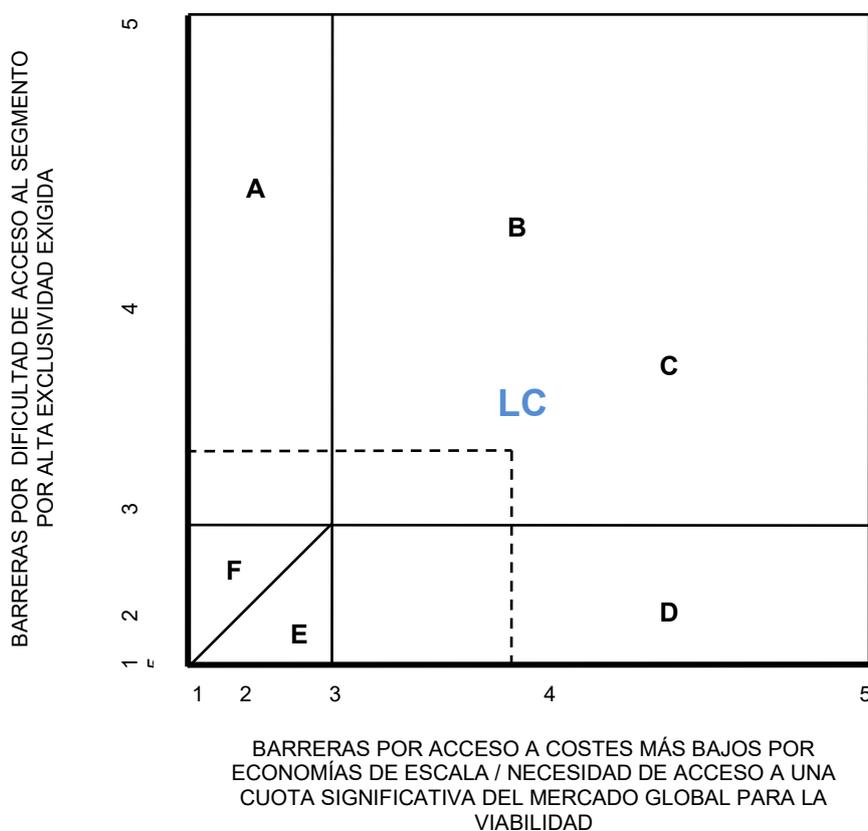


Figura 97. Entorno genérico de las LCC (elaboración propia)

¿No sería, al menos tan adecuado como decir que son aerolíneas de coste bajo, llamarlas compañías aéreas especializadas en segmentos concretos de mercado? Esa especialización gira alrededor de la selección de las bases y las rutas que piensan cubrir. Una vez ocupada la base por una compañía, la dificultad de entrada de nuevos competidores -barrera- se configura claramente; aunque se pueda entrar a competir parcialmente, desde otras bases, en cada una de las diferentes rutas, es muy difícil hacerlo de la misma forma que el que ha ocupado antes una base. En este momento, y más aún en el futuro, por agregación de nuevas bases, las compañías más grandes van a estar más y más en ventaja sobre las pequeñas; el sector camina hacia una concentración mayor. De un entorno de concentración en grandes segmentos se irá hacia uno de concentración oligopólica, aunque el entorno genérico siempre tendrá una componente ligada a que cada competidor buscará competir de forma preferente en su segmento, aunque los segmentos sean cada vez más solapados y compartidos. Es decir, nunca llegará a ser un entorno de volumen puro.

La rentabilidad estructural sobre el total de activos que tiene las LCC, sobre el total de activos que manejan, no es tan alta; ni éstas son más rentables cuánta más cuota tengan; sí es así hasta un punto, pero si tratan de saturar más de lo debido su segmento su rentabilidad cae. Esto confirma el tipo de entorno genérico mixto en el que operan; no es un entorno concentrado puro (Figura 98).

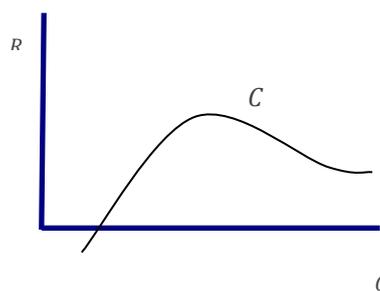


Figura 98. Relación entre rentabilidad y cuota global en un entorno de concentración en grandes segmentos (elaboración propia)

Las empresas compiten por segmentos en los que una vez instaladas es difícil que entre otra (aeropuertos base, aunque los segmentos puedan ser compartidos; aeropuertos base próximos equivalentes y, en todo caso, rutas) y dentro de cada segmento

los competidores usan de las mismas armas para competir, aunque no quepan muchos en el mismo segmento lo que minora la intensidad de la competencia

EL IMPACTO DE LA EXISTENCIA DE SUSTITUVOS

COMPAÑÍAS TRADICIONALES DE BANDERA

Los sustitutivos pueden ser tanto amenaza como oportunidad para las compañías de un sector. Las compañías tradicionales de bandera para las LCC son más oportunidad -especialmente para las grandes, que no paran de crecer a costa de ellas quitándoles cuota-, que amenaza. Pero, a veces, las tradicionales resultan una amenaza. Frecuentemente alguna de las compañías tradicionales reacciona violentamente ante la entrada de una LCC, como ocurrió en Finlandia o en Noruega: en Finlandia la compañía nacional Finnair bajó los precios de sus billetes hasta tal punto que su competidora de bajo coste Flying Finn se vio forzada a cesar sus operaciones, aunque tres meses después de la bancarrota de Flying Finn, otro de los operadores del país, Blue1, comenzó a volar a tres de los destinos más rentables de Flying Finn; en Noruega la primera compañía de bajo coste fue ColorAir, formada en 1998; sus competidores -SAS y Braathens- acabaron equiparando sus precios con los de ColorAir y ésta tuvo que cerrar al año siguiente; a ColorAir le siguió Norwegian Air Shuttle, o Norwegian, que inició sus operaciones de bajo coste en septiembre de 2002 con una flota de Boeing 737. Se considera el impacto de este sustitutivo para el sector como extraordinariamente relevante, sobre todo por lo que afecta a la demanda potencial para las LCC que seguirá creciendo a expensas de la demanda de las tradicionales.

COMPAÑÍAS REGIONALES

El efecto de estas como sustitutivo es el mismo que en el caso anterior, pero la relevancia del impacto es menor, aunque no despreciable; se considera simplemente relevante. También tiene que ver con la transferencia de la demanda de las regionales a las LCC.

COMPAÑÍAS CHARTER

El comentario sigue siendo válido para estas compañías y la relevancia del impacto es aún menor, aunque tampoco despreciable. En este caso los vuelos *charter* pueden condicionar los precios en las rutas más turísticas de las LCC; sin embargo, la inflexibilidad de los *charter* (sobre todo en lo que a la duración de la estancia se refiere) los ha hecho impopulares entre los viajeros.

TRENES DE ALTA VELOCIDAD

El impacto de este sustitutivo sólo es relevante en algunas rutas, aunque siempre son rutas con mucho tráfico. La influencia no es tanto en cuanto al precio que pueden practicar las LCC si no en cuanto a que una parte de la demanda opta por el tren.

CAPACIDAD DEL SECTOR DE LAS LCC PARA FIJAR LOS PRECIOS A SUS CLIENTES (Figura 99).

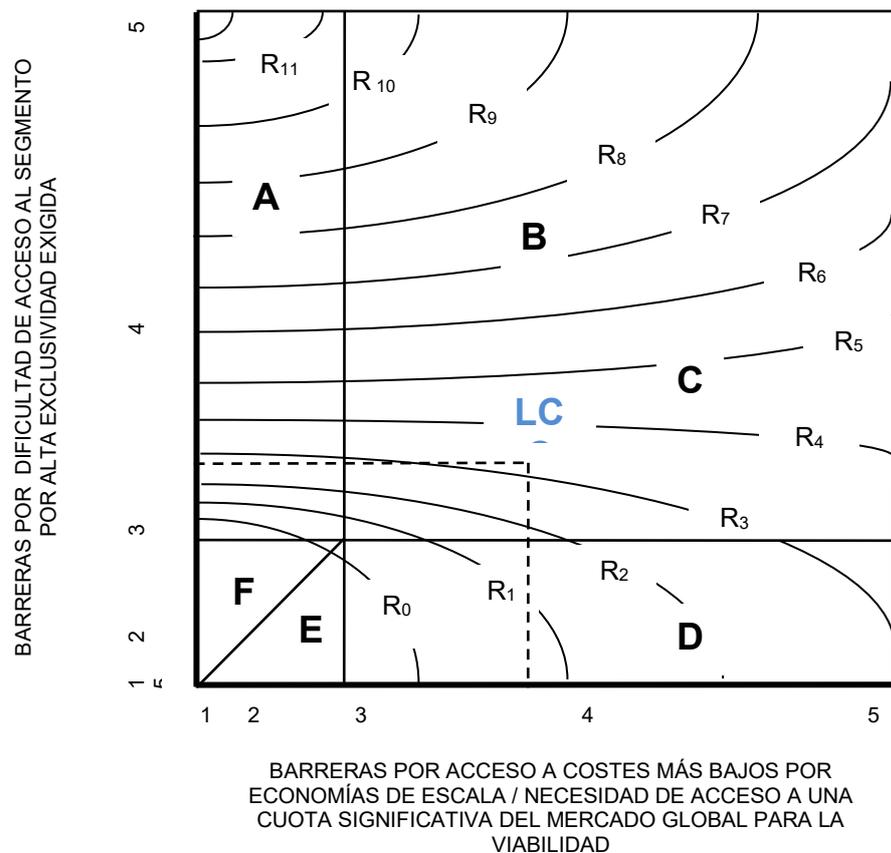


Figura 99. Entorno genérico y capacidad de fijar los precios de las LCC (elaboración propia)

Conocido el entorno genérico (Figura 98) y el efecto de los sustitutivos, se puede evaluar el poder de fijar los precios del sector y afirmar que el sector de las LCC tiene una cierta capacidad de fijar los precios. Ciertamente, para empezar, esta capacidad está sometida al imperativo de la competencia de las otras LCC que operan en las mismas rutas. Hay rutas más competidas, porque son operadas por muchas compañías, lo que pone a la competencia en ellas en términos de competencia cuasi perfecta, con precios próximos a los costes medios, sin apenas margen; pero hay otras en las que la competencia está restringida a pocas compañías y en ellas los precios se fijan en condiciones de competencia oligopolística, con márgenes apreciables. En algunas rutas los sustitutivos afectan a la demanda para las LCC, pero no suelen tener impacto en los precios. Se puede concluir que el poder de fijar precios de las LCC es relevante. Baste señalar que estas compañías practican estrategias de discriminación de precios, lo que indudablemente demuestra su capacidad relativa para fijarlos.

IMPACTO DEL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES EN LA RENTABILIDAD DEL SECTOR

Los clientes, agencias y portales especializados de internet, que en su momento tenían cierto poder de negociación, han perdido casi todo su poder al practicar las LCC estrategias de venta directa.

EL IMPACTO DEL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES SOBRE EL SECTOR Y DEL SECTOR SOBRE LOS PROVEEDORES

PROVEEDORES DE AERONAVES

Solo hay dos proveedores significativos de aeronaves Boeing y EADS, ambos ofrecen lo mismo y luchan por cuota en el mercado global. Su capacidad para fijar precios a los clientes viene sólo condicionada por su propia competencia. Ciertamente, una vez que una compañía opta por un tipo de avión, aparece para ella el coste asociado al hipotético cambio de proveedor, lo que incrementa el poder negociador de los proveedores. Los proveedores de aeronaves tienen un poder negociador sólo relevante pero el impacto que ese poder tiene para el sector de

las LCC, dada la influencia que supone la amortización de la aeronave en los costes de operación, es muy relevante.

Claro que las LCC también tienen capacidad de negociación, especialmente las grandes, frente a estas dos grandes compañías. Cuando se negocia la renovación de una flota la discusión se prolonga durante meses y el impacto que supone cada concesión que las LCC puedan arrancar resulta relevante para sus cuentas.

PROVEEDORES DE COMBUSTIBLE

Los precios del combustible, ligados al precio del crudo, están sometidos a continuas tensiones por el poder que el cártel de los países productores impone. Como se ha visto el impacto que tienen las variaciones en el precio del crudo sobre la rentabilidad de las compañías es enorme: extraordinariamente relevante.

Con todo las LCC pueden, de alguna manera, ejercer un cierto poder de negociación sobre el sector proveedor. Éste consiste en moverse en el mercado de futuros, anticipando parte o todas las compras o buscando contratos con garantía de precio. El impacto de ese poder resulta, cuando menos relevante para las LCC.

AEROPUERTOS BASE

El poder negociador de los aeropuertos con características adecuadas para ser operados como una base va creciendo a medida que las mejores opciones van siendo ocupadas y no quedan apenas alternativas. El impacto de ese poder en las cuentas de explotación de las compañías es relevante.

También el impacto del poder negociador de las LCC sobre los aeropuertos es significativo en algunos casos, sobre todo para las grandes compañías, aunque las pequeñas no lo tengan.

TASAS EN AEROPUERTOS DE DESTINO Y HANDLING

El impacto en el coste del poder negociador de los aeropuertos de destino, especialmente de los aeropuertos principales ya saturados es relevante; en este caso el poder negociador de las LCC es bajo. En los aeropuertos secundarios, el juego del poder se invierte en parte, es menor el poder de los aeropuertos y

mayor el de las LCC. Con todo, por lo que suponen los derechos en la cuenta de gastos, el impacto de ese poder, por una parte y por la otra, debe considerarse relevante.

RENTABILIDAD ALCANZABLE EN EL SECTOR.

Source: Quarterly reports of the respective airlines/airline groups

Pos.	Airline group	Revenues in million €			Operating result in million €		Fiscal year ending
		2008	2007	change	2008	2007	
1	easylet	1,861	1,364	36.4%	24	187	30.09.2008
2	Air Berlin	1,524	921	65.5%	-54	-37	31.12.2008
3	Ryanair	1,367	1,181	15.7%	39	186	31.03.2009
4	Norwegian Air Shuttle	330	219	50.7%	-10	26	31.12.2008
5	Vueling Airlines	200	150	33.3%	-44	-38	31.12.2008
6	SkyEurope Airlines	115	107	7.5%	-35	-23	30.09.2008
7	InterSky	132	11	20%	n.a.	n.a.	31.12.2008

n.a. = non available

Tabla 16. Ranking de resultados de las principales LCC en Europa (tomado de "Analyses of the European air transport market. Annual Report. 2008." DLR)

La rentabilidad sobre el total de activos alcanzable en el sector, como corresponde a un entorno de concentración en grandes segmentos, es moderada. La influencia de factores del macro entorno, como la subida del petróleo o la crisis económica, ha golpeado sus cuentas de resultados (Tabla 16).

LA FASE DEL CICLO DE VIDA DE LA ACTIVIDAD Y SUS CONSECUENCIAS

¿El sector de las compañías de coste bajo está ya, en su crecimiento, más allá del punto de inflexión? ¿Aunque crezca mucho ya no crecerá cada vez más deprisa sino cada vez más despacio? ¿La ralentización del crecimiento que se observa es sólo coyuntural o ya hay algo de estructural en ello?

El sector en Europa está ya en esta segunda parte de la fase crecimiento. Pero apenas ha entrado en ella. La fase del ciclo de vida de la actividad, apenas superado el punto de inflexión, aún obliga a pujar fuertemente por alcanzar y consolidar la cuota en

cada segmento lo que incrementa la competencia y disminuye la rentabilidad. La estructura sectorial está ya consolidándose, los nuevos entrantes lo tendrán cada vez más difícil, casi imposible, para ingresar y será más difícil que se consoliden; el sector, probablemente, estará sometido a procesos de consolidación de la estructura sectorial mediante fusiones y adquisiciones y se verá todavía la desaparición de algunos de los actuales competidores. Se debe también tomar en cuenta que en Europa del Este el sector está menos desarrollado y por ello el potencial de crecimiento es mayor que en el Oeste. En consecuencia, como conclusiones directas de la fase del ciclo de vida se puede concluir que: la evolución de la demanda seguirá siendo relevante, afectada por la crisis a corto plazo pero con potencial estructural de crecimiento; y que los cambios en la estructura del sector también lo serán; incluso se puede pronosticar que los cambios en la estructura de la oferta del sector serán muy relevantes con desaparición de competidores, adquisiciones y fusiones; el crecimiento de los líderes ya no sólo será por penetración progresiva del mercado por parte de cada uno, sino por agregación de competidores.

8.1.3.4. RESUMEN DE LOS FRE Y SU IMPACTO (Tabla 17)

FACTORES RELEVANTES EN EL ENTORNO		IMPACTO			
MACROENTORNO	Defensa de los derechos de los consumidores				
	Trascendencia de las reclamaciones de los clientes				
	Ampliación UE: nuevas rutas				
	Ampliación UE: nuevas bases				
	Ampliación UE: compañías en los nuevos países				
	Ampliación UE: "cielo único"				
	UE: "cielos abiertos" a países próximos				
	Subsidios a la creación de aeropuertos				
	Límites a la emisión de CO ₂				
	Crisis: demanda de viajes de negocios				
	Crisis: demanda de viajes de ocio				
	Crisis: disponibilidad de crédito para LCC.				
	Crisis: cotización en bolsa de las LCC				
	Volatilidad de los precios de Keroseno				
	Búsqueda de otros ingresos para las LCC				
	Aumento estructural de la demanda de negocios				
	Aumento estructural de la demanda de ocio				
	Estacionalidad de la demanda				
	Miedo a volar				
	Seguridad				
	Accidentes				
	Terrorismo				
	Epidemias				
	Internet: comunicación comercial				
	Internet: emisión de billetes y embarque				
	Nuevas infraestructuras para trenes de AV				
	Nuevos modelos de aviones de bajas emisiones				
MICROENTORNO	Necesidad de acceder a coste bajo (barrera)				
	Dificultad de acceder a los segmentos (barrera)				
	Posibilidad de nuevos entrantes				
	Impacto de sustitutivo líneas aéreas tradicionales				
	Impacto de sustitutivo líneas aéreas regionales				
	Impacto de sustitutivo líneas aéreas "charter"				
	Impacto de sustitutivo trenes de alta velocidad				
	Impacto de poder de proveedores aeronaves				
	Impacto de poder de proveedores aeropuertos base				
	Impacto de poder de proveedores aerop, destino				
	Impacto de poder sobre proveedores combustible				
	Impacto de poder sobre proveedores aeronaves				
	Impacto de poder sobre aeropuertos base				
	Impacto de poder sobre proveedores aerop, destino				
	Impacto de poder sobre proveedores combustible				
	Capacidad de fijar precios				
	Impacto del poder de negociación de agencias				
	Evolución de la demanda				
	Cambios en la estructura del sector				

Tabla 17. FRE en el sector de las LCC (elaboración propia)

8.1.4. LOS ATRIBUTOS DEL SISTEMA DE VALOR DE LAS LCC

Los atributos que aprecia el cliente de las LCC, genéricamente, están relacionados con:

- Amplitud de oferta de rutas
- Frecuencia de vuelos en cada ruta
- Puntualidad
- Precios bajos
- Imagen y notoriedad de la compañía
- Web fácilmente utilizable

Y lo que está críticamente relacionado con poder darle al cliente lo que desea está relacionado con:

- Ubicación de los aeropuertos principales
- Selección de las rutas
- Bajo coste de operación de los aeropuertos base
- Bajo coste de operación de las aeronaves
- Bajo coste de las operaciones en aeropuertos de destino
- Bajo coste de combustible
- Bajo coste de marketing y ventas
- Cultura empresarial
- Recursos financieros

Se considera que estos son los factores clave de éxito. Las compañías que alcancen un desempeño distintivo en estos factores serán las que alcancen el éxito. En esos factores se puede identificar claramente quien tiene mejor desempeño

Como corresponde a un entorno mixto, algunos de los factores están relacionados con la percepción de la diferenciación en cada segmento del mercado y otros, los más, con la consecución del coste más ajustado posible.

8.1.5. PROCESOS EN LA EXOESTRUCTURA: ORIGEN DE LAS ESTRATEGIAS DE LAS LCC (Tabla 18)

	Amplitud de oferta de rutas	Frecuencia de vuelos en cada ruta	Puntualidad	Precios bajos	Imagen y notoriedad de la compañía	Web fácilmente utilizable	Ubicación de los aeropuertos principales	Selección de las rutas	Bajo coste de operación de los aerop. base	Bajo coste de operación de las aeronaves	Bajo coste de las oper. aerop. de destino	Bajo coste de combustible	Bajo coste de marketing y ventas	Cultura de empresa	Recursos financieros
Derechos de los consumidores			x	x	x	x							x	x	
Reclamaciones de los clientes			x	x	x	x							x	x	
Ampliación UE: nuevas rutas	x	x		x	x			x			x				
Ampliación UE: nuevas bases				x	x		x	x	x						x
Ampliación UE: LCC en los nuevos países	x			x	x										
Ampliación UE: "cielo único"	x			x	x										
UE: "cielos abiertos" a países próximos	x			x	x										
Subsidios a la creación de aeropuertos				x					x		x				x
Límites a la emisión de CO ₂				x	x					x		x	x		x
Crisis: demanda de viajes de negocios				x									x		
Crisis: demanda de viajes de ocio				x									x		
Crisis: disponibilidad de crédito para LCC.				x											x
Crisis: cotización en bolsa de las LCC				x											x
Volatilidad de los precios de Keroseno				x								x			x
Búsqueda de otros ingresos para las LCC				x									x		x
Aumento de la demanda de negocios	x	x	x	x	x	x	x	x						x	
Aumento estructural de la demanda de ocio	x	x	x	x	x	x	x	x							
Estacionalidad de la demanda		x		x				x							
Miedo a volar					x										x
Seguridad					x										x
Accidentes					x										x
Terrorismo															x
Epidemias															x
Internet: comunicación comercial					x	x							x		
Internet: emisión de billetes y embarque					x	x			x	x	x				
Nuevas infraestructuras para trenes de AV								x							
Nuevos aviones de bajas emisiones					x										x
Necesidad de acceder a coste bajo (cuota)	x	x	x		x		x	x	x		x	x	x	x	x
Dificultad de acceder a los segmentos	x	x			x		x	x	x		x				x
Impacto de líneas aéreas tradicionales	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Impacto de líneas aéreas regionales	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Impacto de sustitutivo líneas aéreas charter	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Impacto de sustitutivo trenes de alta velocidad	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Impacto de poder de proveedores aeronaves					x					x		x			
Impacto de poder de aeropuertos base	x				x		x		x						
Impacto de poder de aerop. destino	x				x			x			x				
Impacto de poder sobre proveedores combustible					x							x			
Impacto de poder sobre proveedores aeronaves					x					x		x			
Impacto de poder sobre aeropuertos base					x		x		x						
Impacto de poder sobre proveedores aerop. destino					x			x			x				
Impacto de poder sobre proveedores combustible					x							x			
Capacidad de fijar precios					x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Impacto del poder de negociación de agencias					x										
Evolución de la demanda	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x		x
Cambios en las estructura del sector	x	x					x	x							x

Tabla 18. FRE y FCE en el sector de las LCC (elaboración propia)

Muchas de las estrategias que se practican en el sector -procesos en la exoestructura de las empresas- se deducen fácilmente del cuadro anterior, y tienen origen en varios FRE y son acometidas en función de un adecuado desempeño diferencial en varios FCE; son claramente “resonantes”, es decir se autoalimentan; y además influyen unas en otras, alimentándose mutuamente, consiguiendo así un gran efecto sinérgico.

- Selección de aeropuertos base: aeropuertos secundarios no muy distantes de grandes ciudades con mucho tráfico potencial de origen y destino y bien comunicados
- Saturación de aeropuertos base
- Uso de aeropuertos secundarios en destino: preferentemente aeropuertos secundarios no muy distantes de la ciudad y bien comunicados
- Selección de rutas: entre ciudades grandes distantes entre 600 y 800 millas náuticas
- Alta frecuencia de vuelos en cada ruta para saturarla y disuadir la entrada de nuevos competidores
- Adaptación permanente de la oferta de rutas y frecuencias para no incurrir en costes inadecuados por explotación insuficiente de la capacidad de las aeronaves
- Puntualidad, que además de ser un requisito para la satisfacción del cliente ayuda en la explotación adecuada de las aeronaves a través de la programación idónea de vuelos
- Flota homogénea un solo tipo de aeronave adaptada a distancias medias que refuerza la capacidad negociadora frente a los proveedores de aeronaves
- Configuración de alta densidad de pasajeros en las aeronaves que favorece el coste de operación más bajo
- Flota joven, con coste de mantenimiento reducido, y tiempo de operación posible mayor
- Compras de combustible anticipadas a precios pactados o garantizados parcialmente
- Modo de explotación de bajo consumo de combustible
- Poco tiempo de operaciones en tierra, apoyada en el tipo de avión y en la disposición de las tripulaciones, lo que permite una reducción del coste de operación de la aeronave
- Programación optimizada de vuelos para maximizar el tiempo del avión en vuelo

- Programación de vuelos para evitar pernoctaciones de las tripulaciones fuera de su domicilio, que abarata el coste de operaciones y mejora el clima laboral
- Tripulaciones versátiles que aceptan multitareas, o que minimiza el tiempo del avión en tierra y abarata los costes
- Tripulaciones reducidas que abarata el coste de operaciones
- Cultura empresarial de ahorro y atención al pasajero
- Incentivos variables a las tripulaciones en función de cumplimiento de programación
- No hay reserva de asientos
- No hay servicios complementarios gratuitos a bordo
- Una sola clase turista
- No hay oferta de conexiones garantizadas
- Venta de billetes directa por internet
- Reservas y tarjetas de embarque automatizadas
- Bajos precios
- Precios variables (*yield management*)
- Los propios aviones actúan como soportes publicitarios para la marca y para la promoción de su web
- Cotizan en bolsa para facilitar el acceso a recursos financieros con los que financiar su crecimiento
- Compran los aviones con contratos de recompra, con créditos garantizados por el propio avión o mediante operaciones de leasing

La Figura 100 explica claramente las estrategias relacionadas con la obtención de ventajas competitivas por reducción de coste y sus interacciones.

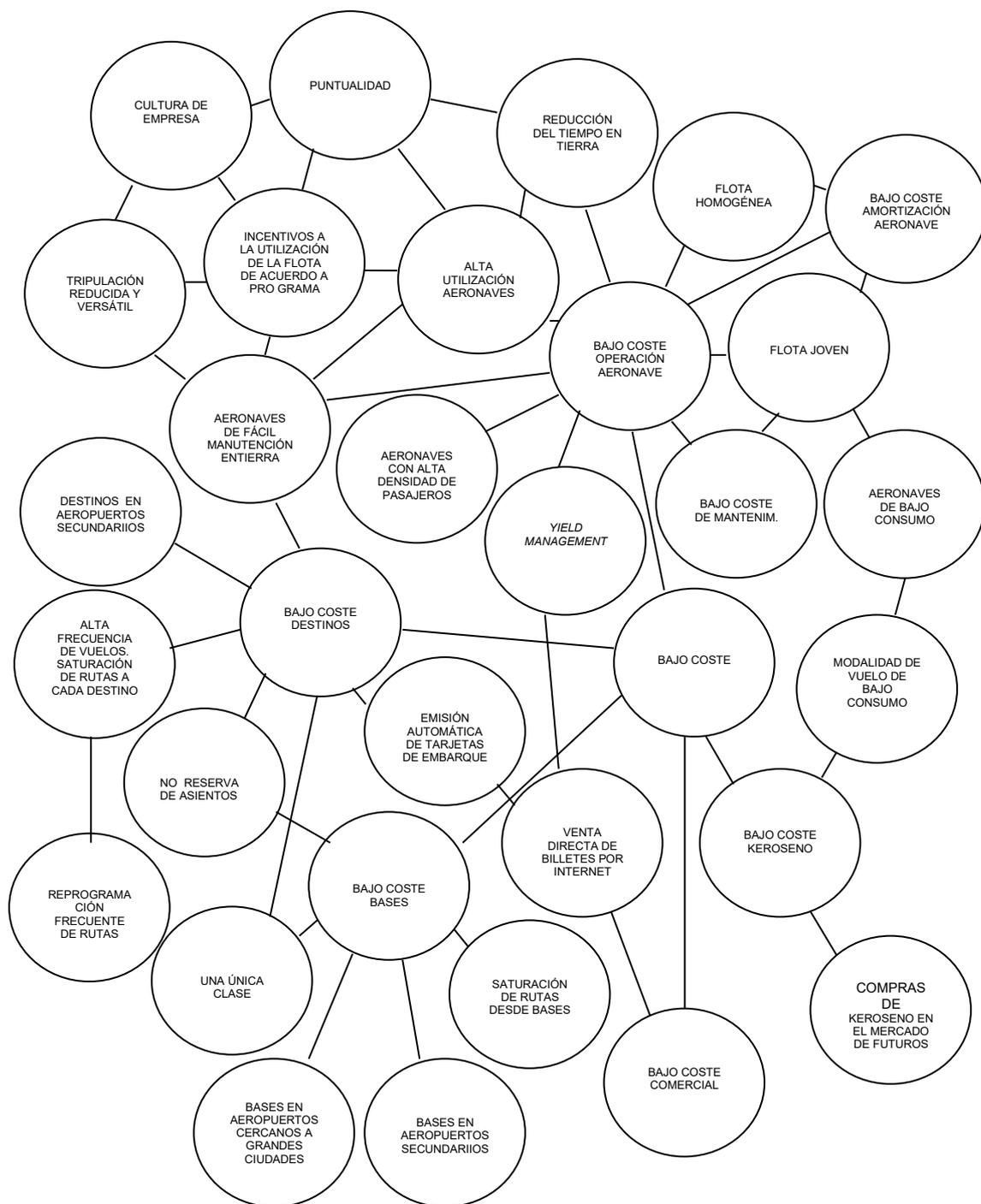


Figura 100. Sinergias entre las estrategias de las LCC (elaboración propia desarrollada sobre una idea original de M.E. Porter (Porter, 1999))

8.1.6. CONCLUSIÓN

Las “compañías aéreas de coste bajo”, LCC, deberían mejor llamarse “compañías aéreas especializadas en segmentos concretos de mercado en los que operan con coste bajo”, aunque tal vez no se popularice esta denominación por lo larga que resulta... Los costes bajos permiten ofrecer precios bajos y atender a una demanda latente que antes no volaba. Pero una vez instalada una LCC en una base se establecen barreras para la entrada de otra a esa base; una vez instalada una LCC en una ruta, si la cubre adecuadamente, es más o menos difícil acceder a ella, dependiendo del tráfico en la ruta.

El entorno genérico en el que operan las LCC es de concentración en grandes segmentos, con tendencia a la concentración; no concentrado puro. Las estrategias genéricas que llevan al éxito son tratar de lograr el coste más bajo posible y escoger adecuadamente el segmento en el que operar disuadiendo la entrada de otros, en la medida de lo posible. La rentabilidad estructural alcanzable es pues, en principio, como consecuencia del tipo de entorno genérico, moderada y viene muy condicionada además por la volatilidad de los precios del combustible, que no son fácilmente repercutibles al consumidor; por los efectos de la crisis financiera y económica que afecta a la demanda y a la obtención de recursos; y por el poder negociador de y sobre los aeropuertos base y de destino, y de y sobre los fabricantes de aeronaves. También la fase del ciclo de vida -apenas entrando en la segunda etapa de crecimiento- incrementa la competencia y afecta a la rentabilidad a corto plazo, por la lucha por la cuota en cada gran segmento; si bien, una vez eliminados los competidores menos aptos, ésta, la rentabilidad estructural de los que sobrevivan, subirá. La carrera por el liderazgo en el mercado ya tiene definidos los principales protagonistas. Muchos de los secundarios van a desaparecer; otros -menos- van a ser absorbidos o, lo que es más probable, se van a tener que fusionar. En los próximos años la estructura del sector cambiará.

Las claves para el éxito han estado en la elección adecuada de los *hubs*, la rápida saturación de las rutas más interesantes, el *yield management*, la venta directa de los billetes por internet, y volar un solo tipo de avión de no muchas horas de vuelo acumuladas, de bajo consumo, fácil mantenimiento y sencilla manutención, con una configuración de alta densidad y que pase en tierra el menor tiempo posible. Para lograr todo esto en un plazo corto el acceso a los recursos financieros ha sido otra clave.

8.2. LAS CADENAS DE TIENDAS DE MODA: ZARA

8.2.1. ¿ROMPER LAS REGLAS O INTERPRETARLAS ADECUADAMENTE?

Hamel y Prahalad en su artículo "*Strategy as revolution*" publicado en 1996 en Harvard Business Review, presentaban la estrategia como una revolución, distinguiendo entre las empresas que crean normas - IBM, Coca-Cola, Xerox-, las que las siguen -Avis, Fujitsu- y las que las violan o las rompen -Ikea, Southwest Airlines-, propugnando la ruptura de las normas como pauta de comportamiento para lograr el éxito. Desde luego, hoy, incluirían a INDITEX entre las empresas que rompen las reglas (Hamel y Prahalad, 1996).

¿Es así?: No. Las empresas no crean las reglas ni el éxito pasa por romperlas; las reglas están ahí -las crean las empresas y los consumidores conjuntamente, a lo largo del tiempo, con su comportamiento-; la clave del éxito es entender esas reglas mejor que los demás; los que triunfan no rompen las reglas, las entienden mejor que nadie y actúan en consecuencia, empleando fórmulas de una gran sencillez, pero que implican una gran clarividencia. Es el caso de INDITEX y concretamente en la más emblemática de sus cadenas de tiendas, ZARA, Amancio Ortega no ha roto las reglas, ni ha inventado un nuevo paradigma; ha sido todo más sencillo, lo que no significa que haya sido fácil. A menudo las genialidades son ideas sencillas; el arte está en hacer sencillo lo difícil, no en hacer complicado lo fácil.

LA ECUACIÓN CLAVE DEL COMERCIO:

$$\text{RENTABILIDAD DEL INVENTARIO} = \text{MÁRGEN} \times \text{ROTACIÓN DEL INVENTARIO}$$

Todos los comerciantes saben esto perfectamente. Los márgenes con los que cargan los productos a la venta dependen, sobre todo, de su rotación. Si un panadero vende su inventario de pan cada día, no necesitará un gran margen, pues vende lo vende 365 veces en un año; pero si un joyero necesita mantener un gran inventario, que sale lentamente a lo largo del año, necesitará un gran margen para operar, porque su rotación es baja. Cuando un comerciante quiere mejorar la rentabilidad de su inventario tiene dos opciones: mejorar sus márgenes o mejorar la rotación de su inventario. El comerciante tiene permanentemente ante sí un dilema: margen o rotación; dependiendo de cuál sea su opción ante el dilema, puede originar un círculo vicioso o un "círculo virtuoso". El círculo vicioso se da cuando el comerciante

piensa que para mejorar su rentabilidad debe mejorar el margen, y, para ello, sube los precios; si, entonces, vende menos, su rotación se resentirá y probablemente pase a tener una rentabilidad peor. Si insistiera en subir más los precios, la rotación aún se resentiría más y la rentabilidad de su inventario aún sería peor; etc. El “círculo virtuoso” se da cuando el comerciante baja sus precios sacrificando su margen para vender mucho más, así mejora la rotación de su stock y mejora mucho más la rentabilidad de su inventario. Lo que le lleva a poder bajar más los precios, etc.

Para un buen comerciante de confección el dilema -margen o rotación- siempre tiene la misma solución: sacrificar el margen, pero no la rotación. ¿Por qué?: porque la mercancía es, en una parte importante, muy perecedera: ¡es moda! La rotación del stock no sólo mejora la rentabilidad del inventario, permite una enorme ventaja adicional: refrescar la oferta; el comerciante de moda inteligente no repone nunca con la misma mercancía que ha vendido, sino con mercancía nueva: ¡más a la moda!; y eso puede aumentar, aún más, la rotación, etc.

LA TRAMPA CLÁSICA DE LAS DOS TEMPORADAS: PRIMAVERA-VERANO Y OTOÑO-INVIERNO

En los años en los que Amancio Ortega diseñaba su gran proyecto, el comercio de la moda estaba atrapado en la trampa del ciclo anual. Había dos temporadas, primavera-verano y otoño-invierno, que duraban cuatro meses cada una, que daban lugar, después, a dos meses de rebajas -Enero-Febrero y Julio-Agosto-. Los comerciantes seleccionaban cada surtido de temporada con más de nueve meses de antelación, cuando los fabricantes exponían en las pasarelas y en los *show-rooms* sus creaciones para la próxima temporada. Ahí tomaban las decisiones sobre las mercancías que iban a exponer para su público en las tiendas nueve meses más tarde: todas las decisiones sobre todas las mercancías -cantidades, referencias, colores, tallas, etc.-, que aspiraban a vender; si acertaban con el surtido corrían el riesgo de dejar la tienda desabastecida a media temporada, precisamente de lo que mejor se estuviera vendiendo, en el mejor momento para venderlo; si se equivocaban era aún peor, lo que no se hubiera vendido en la temporada puede que tampoco se vendiera en las rebajas por mucho descuento que se aplicase; y si no se vendía en la rebaja, era casi mejor quemar lo no vendido que incurrir en el gasto de mandarlo al almacén central, donde permanecería ocho meses, para volver a la tienda al comienzo de la temporada siguiente, y ocupar

un espacio que debería destinarse a la mercancía más actual: la de moda.

El sistema parecía inamovible, los diseñadores tenían que conocer con mucha antelación los pedidos para fabricar las mercancías y el negocio pulsaba dos veces al año. En este supuesto, lo mejor que un comerciante podía lograr con la rotación de su inventario, en el caso de que su gestión fuera perfecta, era darle dos vueltas al año: eso suponía acertar exactamente el resultado de la previsión de las dos temporadas y sus rebajas; algo imposible de lograr, sobre todo, si se trataba, adicionalmente, de maximizar las ventas.

Para los clientes al principio de temporada había un fuerte aliciente para visitar las tiendas; pero, una vez vista la tienda, la segunda visita, si se producía, era siempre decepcionante: ¡era la misma tienda!; ¡durante cuatro meses lo mismo!: demasiado aburrido. ¿Cómo salir de la trampa?: a nadie se le ocurría nada brillante; ¿a nadie?: ¡no!, el Sr. Ortega estaba pensando en la solución, pero sin romper las reglas, sólo hacía falta entenderlas en su esencia y aplicarse a encontrar las soluciones.

LOS ORÍGENES REMOTOS DE LA IDEA ZARA: LA CAMISERÍA “GALA” EN LA CORUÑA

Amancio Ortega tiene buenas razones para dar gracias a la fortuna. Una de las cosas que debería agradecerle es haber tenido la oportunidad de empezar su vida laboral, con sólo diecisiete años, en una elegante camisería a medida de La Coruña: la camisería Gala. Ahí está una de las claves, tal vez la más importante, de su éxito. ¿Cómo funciona una camisería a medida?, ¿cuál es su modelo?: el camisero tiene comprado y exhibe un variado surtido de telas para confeccionar las camisas; cuando el cliente llega, escoge la tela y determina los detalles: cómo quiere puños y cuello, y si quiere o no bolsillo, o sus iniciales bordadas en la pechera; entonces, el camisero toma las medidas y le pregunta al cliente: ¿cuándo quiere el Sr. recoger la camisa?, ¿tal vez prefiera el Sr. que se la enviemos a casa, a partir de mañana?; cuando el cliente se va, se corta la tela de la camisa y se manda a una camisera subcontratada para que la confeccione; al día siguiente la camisa terminada está en la camisería; entonces se revisa, se empaqueta y se entrega al cliente. Cuando Ortega funda ZARA tenía muy claro lo sencillo que sería salir del dilema en el que estaba atrapado el comercio de la moda. Bastaba hacer lo que se hacía en

cualquier camisería a medida, pero a gran escala; así de simple. Genial: ¡sí!, pero: ¡simple!

Ortega vio lo que nadie había visto hasta entonces: con el diseño y el corte de las prendas integrados en el negocio comercial -como en la camisería-, teniendo almacenados los tejidos -también como en la camisería-, se puede subcontratar la confección a talleres de repuesta muy rápida y flexible, porque a su vez subcontratan con autónomos una parte importante del trabajo, y sólo hace falta supervisar muy bien la calidad de lo confeccionado antes de surtir a las tiendas -otra vez, como en la camisería-. Así, ya no hace falta decidir todo el surtido al principio de la temporada; se pueden tomar las decisiones sobre el surtido cada semana; no una vez en la temporada, sino muchas más; además, ya no se trata de escoger entre lo que presentan los confeccionistas, se trata de decidir qué va a haber en la tienda, decidir libre y absolutamente sobre el surtido y tener la oportunidad de la adaptación permanente del mismo a los gustos de la clientela en cada momento.

Todo en INDITEX está al servicio de esta idea central. Cada día, veinticuatro horas al día, hombres y mujeres de ZARA rastrean en todo el globo los ambientes en los que se forman las nuevas tendencias de la moda: en el barrio más “*chic*” de Sydney, Londres o San Francisco, en la zona más “*pija*” de Madrid o Barcelona, en el sitio más “*in*” de Tokio, en el barrio más “*fresa*” de México DF, en fin, en cualquier capital de este mundo globalizado donde haya vanguardias marcando tendencias éstas son permanentemente observadas con extremada atención por los ojeadores de ZARA. Cada tienda de la competencia; cada *show-room* de los confeccionistas, cada pasarela de moda también es observada atentamente; tan es así, que conocida la capacidad de respuesta de ZARA y puesto que las tendencias para la próxima temporada se exhiben en el transcurso de la temporada actual, a estos ojeadores de ZARA se les trata de impedir, allí donde esto es posible, la asistencia a estos eventos; claro que esto es como querer poner puertas al campo; en plena temporada, inexorablemente, aparecen en ZARA las tendencias que los diseñadores han previsto para el año siguiente. Con todo, el mayor observatorio de las tendencias para ZARA son sus propias tiendas: no hay mejor observatorio de las tendencias que analizar el comportamiento de los clientes en las tiendas de la cadena. Además, con ayuda de un sofisticado sistema de gestión de la información, cada prenda de cada talla y de cada color que está en cada tienda es controlada

individualmente; es decir hay un control unitario de cada prenda en tiempo real, con lo que cada día se tiene una información total sobre las tendencias en todo el mundo.

En Arteixo, bajo la atenta mirada de D. Amancio Ortega, toda la información captada sobre tendencias es procesada y comienza la creación. Más de 25.000 prendas diferentes son propuestas a las tiendas cada año. Toda la mercancía de moda que se vende en las tiendas de ZARA ha sido diseñada internamente pensando en los clientes que visitan sus tiendas. Los jefes de esa mercancía que la central propone son los jefes de sección de cada tienda; toda la organización trabaja para ellos, tomando en consideración lo que piden y sometiendo a su aprobación cada referencia. Así ellos adaptan el surtido de cada una de las tiendas de acuerdo con las tendencias específicas de su particular clientela.

Para garantizar la velocidad de la respuesta a los cambios en las tendencias es necesario tener integrado el diseño y disponer de las telas. La moda en las telas presenta una variación más previsible que la de la propia confección de las prendas y pulsa también cada año. Más de 150.000 m² de tela se marcan y se cortan cada día en Arteixo. Las telas cortadas y los complementos correspondientes a cada prenda se envían a la red de talleres de confección -algunos propios y los más subcontratados- en donde las prendas se confeccionan; luego se devuelven a la central para ser controladas, planchadas y colgadas antes de su envío a las tiendas.

Todo esto requiere una organización logística increíblemente compleja. Dieciséis fábricas conectadas con el centro logístico por más de 200 Km. de raíles para repartir más de 3.000.000 de prendas cada semana. A los mercados europeos se accede por carretera, por lo que recientemente se ha abierto un nuevo centro logístico en Zaragoza; a los mercados del resto del mundo por avión.

En las tiendas un 60 % del surtido es el surtido básico, que tiene menos variabilidad, pero el 40 % restante es surtido de rabiosa actualidad: pura moda. Las tiendas son permanentemente actualizadas; se resurten dos veces cada semana; cada tienda de acuerdo con su propia elección adaptada a su clientela específica. Las ubicaciones de las tiendas son las idóneas. Por difícil que resulte instalarse en la mejor zona comercial o las mejores zonas comerciales de cada ciudad, se espera pacientemente hasta que se consigue la

oportunidad; al precio que sea. Los escaparates son otro de los aspectos más cuidados: aunque se refrescan con nuevas mercancías a lo largo de la temporada su diseño básico -que ha sido definido hasta en los más mínimos detalles en la central- permanece un tiempo.

La integración vertical parcial de ZARA, mayor que la de MANGO o H&M, no tiene como fin, como podría pensarse a primera vista, abaratar la producción, sino que la finalidad es lograr una rotación intensísima de los inventarios, lo que permite mantener márgenes bajos y, en consecuencia, practicar precios muy atractivos, manteniendo muy altos beneficios. INDITEX subcontrata la confección en Europa -España y Portugal- y en Marruecos en un 80 %, en otros países alejados más baratos sólo el 20 %, cuando la tendencia de las demás cadenas es al revés; las prendas que tienen una gran elaboración se mandan en ZARA, principalmente, a Marruecos, en donde el coste de la mano de obra es mucho menor que en España, y la proximidad notable. Pero esta política no tiene sólo ese efecto, esta rotación permite el permanente “refrescamiento” de la oferta de las tiendas, adaptándola constantemente a las últimas tendencias de la moda, que es el verdadero elemento diferenciador de la cadena.

ZARA tiene una moda absolutamente actual pero que todos pueden llevar; un surtido permanentemente actualizado y que está adaptado por los jefes de sección de cada establecimiento específicamente a su clientela y a su zona. Cada uno de ellos es responsable del surtido y de los resultados de su tienda y tiene tras él a toda la estructura para ayudarle. Y cada tienda se renueva cada semana: el cliente sabe que: “lo que no compres hoy, mañana no existirá”. Así, las tiendas ZARA, reciben 17 visitas de cada cliente por año, de promedio, mientras que otras fórmulas de venta de ropa reciben sólo 4. Las clientas, y clientes, van a ZARA a comprar, a ver una tienda nueva cada semana y no tienen planificadas sus compras, van a dejarse seducir por la oferta del establecimiento. Así, en ZARA, consiguen dar catorce vueltas por año a su inventario. Algo que es imposible de alcanzar para cualquier otro competidor (Mata, 2008).

¿QUÉ ESTRATEGIA GENÉRICA SIGUEN?

En ZARA los precios de las mercancías no se fijan nunca en función de los costes sino en función de la demanda. No se hace publicidad; la publicidad son sus escaparates y la ubicación, absolutamente exclusiva, de sus tiendas. Aunque se pudiera pensar que su única estrategia genérica, en el sentido de Porter, es una estrategia de bajo coste, no es así; no es lo mismo precio bajo que coste bajo; su estrategia genérica es también una estrategia de diferenciación en un segmento a la búsqueda de la exclusividad percibida en él, por más que con la independencia económica de las mujeres, el aumento de las clases medias y la globalización, su segmento sea enorme. La fidelidad de su clientela es remarcable.

8.2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

8.2.2.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR, MARCO FORMAL

En todo el comercio se viene dando en estos últimos años la creación de los llamados “*category killers*”, cadenas de establecimientos centrados en una sola categoría de productos. Así ha sido también en el sector de la moda. Esta fórmula, la de las cadenas especializadas en moda, ha dejado obsoleta la propuesta de los *department stores* -todo lo que la clase media necesita comprar puesto en un mismo sitio- y ha significado la casi desaparición de las tiendas tradicionales de moda -las *boutiques* independientes multimarca-.

Las cadenas especializadas han crecido tremendamente, no tanto porque su mercado fuera pequeño y hubiera crecido, sino porque éstas han representado un producto sustitutivo ventajoso para las viejas fórmulas de comercio detallista de moda – *boutiques* y *department stores*-, y porque han crecido a costa de distraer ventas de ellos.

Las cadenas de tiendas de moda se especializan en diferentes segmentos. Al segmento más grande es al que se dirigen cadenas como ZARA, H&M o MANGO; su público objetivo son mujeres que trabajan -aunque también hombres-, jóvenes -entre 20 y 40 años-, de clase media y que viven en ciudades de más 70.000 habitantes. Cada una de las restantes propuestas de INDITEX se orienta a un segmento diferente del mercado y en cada segmento cada cadena tiene diferentes competidores directos; así, por ejemplo, KIDDY CLASS -niños- compite con GOCCO y

NECK&NECK, entre otros; PULL&BEAR compite con SPRINGFIELD, etc.; MASSIMO DUTTI compite con PEDRO DEL HIERRO, MILANO, etc.; OYSHO compite con WOMEN'S SECRET; etc.

En este análisis se considera como grupo estratégico de referencia al formado por ZARA, H&M y MANGO; ese sería el sector. Se consideran sustitutivos a otras cadenas especializadas en otros segmentos, tanto si son cadenas dirigidas a un público más elitista, como si son dirigidas a un tipo de ropa más temático -ropa deportiva, infantil, íntima, etc.-. Dado que lo que se considera sector se dirigen al segmento más grande, las que se dirigen a otros segmentos se solapan algo en cuanto a público objetivo con éstas. También serán sustitutivos los citados *department stores*, las tiendas tradicionales y los hipermercados; éstos han entrado recientemente con fuerza al mercado de la moda, y aunque lo han hecho con propuestas muy alejadas de las de las cadenas, se están llevando una parte importante de las ventas globales de la categoría moda, como por ejemplo ocurre con Carrefour con su marca TEX.

LOS PROVEEDORES DEL SECTOR

En general, se consideran proveedores genéricos para el sector a los confeccionistas, que bajo el diseño que se les da por parte del sector y siempre con la marca de la cadena de tiendas, confeccionan prendas y complementos para ellas.

A partir de los años 60 se vienen produciendo en el comercio detallista de ropa una integración vertical muy intensa. Aunque en algunos casos se trate de fabricantes que se han integrado verticalmente hacia delante, adquiriendo o montando establecimientos comerciales, el fenómeno más significativo ha sido la integración vertical de los comerciantes hacia atrás. Aunque, en general, se trata de una integración parcial: todos han integrado el diseño de las prendas que venden y las venden bajo su propia marca; no compran diseño ni marca, simplemente se abastecen de prendas que ellos mismos han diseñado y cuya confección encargan. ZARA además adquiere las telas de proveedores seleccionados; no sólo diseña la mayor parte -la casi totalidad- de lo que vende sino que compra los tejidos y corta para después distribuir las piezas cortadas hacia talleres de confección

de terceros, que cosen las prendas y las entregan, realizando la firma: la supervisión y el control de calidad, la distribución de las prendas a las tiendas propias y la gestión de la operación logística. En las prendas de punto de moda INDITEX fabrica directamente. Todo lo que se viene comentando atañe al 40 % de lo que se vende, que está sujeto a fuertes cambios impuestos por la moda; no se refiere tanto a su surtido básico, el 60 % restante (Mata, 2009).

ZARA es pues una cadena de tiendas con una integración vertical parcial hacia atrás mayor que el resto de cadenas, puesto que ha integrado la compra de las telas y el diseño de cuanto vende, pero, como los demás, no la confección de las prendas.

LOS CLIENTES

Son clientes finales. El objeto de la actividad es la venta al público de prendas de confección y complementos de moda. No hay intermediarios que agrupen demanda.

8.2.2.2. EL MACROENTORNO DEL SECTOR.

Se analiza el impacto de aquellos elementos del macro entorno que, al cambiar, han dado ocasión a la implantación de las cadenas de tiendas de moda, y particularmente al grupo estudiado y a su espectacular crecimiento.

ASPECTOS POLÍTICOS

La integración de los países en grandes áreas de libre comercio

- Ha permitido a las compañías internacionalizarse, crecer rápidamente y lograr economías de escala

El desarme arancelario generalizado

- Ha permitido a estas empresas abastecerse en muchos países menos desarrollados, que gozan de acuerdos de aranceles bajos con la UE abaratando los suministros
- Ha permitido a las cadenas enviar las prendas fabricadas en unos países a las tiendas situadas en otros favoreciendo la internacionalización

ASPECTOS ECONÓMICOS

El abaratamiento de los transportes

- Ha permitido abastecerse en países alejados, como China, India y países del Suroeste asiático, de mano de obra muy barata

El auge de los mercados de valores

- Ha hecho posible que estas compañías hayan podido financiar su expansión acudiendo al mercado de valores

ASPECTOS SOCIALES

La emigración hacia las ciudades

- Ha hecho crecer enormemente al segmento de público objetivo. Más de la mitad de la humanidad vive ya en ciudades

El crecimiento de las clases medias

- El acceso a un nivel de vida aceptable de amplias capas de la población también aumenta el público objetivo

La independencia económica de las mujeres

- Este factor ha sido decisivo. A medida que las mujeres se incorporaban al mercado laboral e iban accediendo a su independencia económica iban accediendo al segmento objetivo para las estas cadenas

La socialización de la moda

- El lujo de vestirse a la moda se ha implantado como una aspiración de la sociedad en su conjunto. Las cadenas han facilitado que esa aspiración se cumpla

La globalización de las tendencias

- El hecho de que las tendencias de la moda se hayan globalizado permite a esas cadenas presentar sus colecciones pensando en su público objetivo en cualquier lugar del mundo

ASPECTOS TECNOLÓGICOS

El control unitario de las mercancías a través de la implantación del código de barras y los terminales punto de venta

- Hasta su implantación el control de la evolución de las ventas era muy rudimentario e impreciso. El impacto sobre la rotación alcanzada ha sido muy grande

El diseño asistido por ordenador

- Ha permitido agilizar la producción y separar el proceso del diseño del de la propia confección, contribuyendo a la incorporación del diseño a la cadena de valor de las tiendas y a la internacionalización de los abastecimientos

La marcada automatizada y el corte por laser

- Ha abaratado los procesos de producción de las prendas confeccionadas

La evolución de los sistemas logísticos y su control a través de las TICs

- Permite el control pleno de los millones de prendas diferentes que son surtidas cada semana a miles de tiendas situadas en diferentes países

8.2.2.3. MICROENTORNO DEL SECTOR

ENTORNO GENÉRICO

¿Cuántas tiendas, como mínimo, necesitaría una hipotética nueva cadena para ser viable desde el punto de vista del necesario coste

bajo para poder competir con las instaladas? La respuesta es que necesitaría, al menos, disponer de un millar de ellas. La nueva pregunta sería: ¿cabrían mil tiendas viables más de este tipo en el mercado? La respuesta negativa a la pregunta es el reflejo de las enormes barreras por economías de escala que tiene el sector. Estas barreras protegen de la entrada de nuevos competidores, restringiendo la competencia a los ya instalados. A las barreras por economía de escala se añaden la barrera por la inversión necesaria para implantarse que sería enorme; aunque el hecho de que la parte de la inversión destinada a locales comerciales se pueda hacer mediante créditos hipotecarios con garantía del propio local, o que pueda soslayarse alquilando los locales, minoran algo estas barreras de inversión. Es decir, la realización hipotética de este factor, que sería susceptible de ser usado para otras finalidades comerciales diferentes de las del sector, minoran la barrera por inversión requerida; no así la provocada por las economías de escala analizada en el párrafo anterior.

Las tiendas necesitan ubicarse en locales en las mejores zonas comerciales, en las más concurridas. ¿Hay disponibilidad de locales en los emplazamientos requeridos para la actividad? De nuevo la respuesta negativa presenta la evidencia de barreras de entrada, esta vez más relacionadas con la dificultad de acceso a la exclusividad requerida. Otra barrera relacionada con la exclusividad es la notoriedad e imagen de las enseñas instaladas. ¿Cuánto tiempo tardaría una nueva cadena en tener una marca equiparable a ZARA, H&M o MANGO? Se antoja una utopía irrealizable. ¿Se podría estimar el valor de estas marcas?; ¿se puede lograr una imagen así mediante una gran inversión publicitaria? El valor de esas marcas es el resultado de años de aciertos y de servir adecuadamente a su segmento de clientela. Las firmas del sector han logrado esa imagen de marca sin apenas inversión publicitaria. Ésta es una genuina barrera relacionada con la exclusividad requerida. Aunque haya tiendas dirigidas a segmentos más elitistas -más “exclusivas” de acuerdo al lenguaje de la calle- la dificultad de alcanzar la exclusividad requerida por el sector para que un nuevo entrante pudiera instalarse es enorme. ¿Cómo lograr en una nueva cadena que las clientas tipo visiten las tiendas tres veces al mes de promedio? ¿Cómo conseguir que más de la mitad de sus compras de prendas de moda y complementos sean de alguna de las tres enseñas instaladas? Es evidente que el acceso a esa condición es realmente difícil de alcanzar.

Las barreras para el acceso al sector de actividad son dobles y se derivan: de la dificultad para un hipotético nuevo entrante de alcanzar el bajo coste necesario para ser viable en el sector –coste bajo de operaciones y de adquisición de las mercancías- y, también, de la dificultad de lograr la exclusividad necesaria para llegar a formar parte del grupo que el público objetivo del segmento diferenciado al que se dirigen estas cadenas considera imprescindible para otorgarle su favor. El entorno genérico es pues un entorno mixto. Pero ¿es un entorno de concentración en grandes segmentos o de especialización en segmentos grandes? ¿Cuál de las dos barreras es más eficaz como impedimento o disuasión para que un nuevo competidor potencial pueda entrar? Aunque hablar de tamaño de las barreras sea siempre poco preciso, las barreras por exclusividad requerida son aún mayores que las derivadas de la dificultad del acceso al coste bajo para competir. Dentro del segmento, hay bastante diversidad de propuestas entre las tres cadenas, lo que es típico de los entornos de especialización en segmentos grandes; todas las cadenas fijan sus precios sin apenas pensar en los costes de las mercancías, y de forma diferente en cada uno de los países en los que operan, atendiendo sólo a la elasticidad de la demanda y guiados por la obtención de la máxima rentabilidad, a través de la optimización del margen x rotación lo que, de nuevo, es típico de este tipo de entornos. La ausencia de publicidad masiva es también indicativa de cuanto se viene señalando (Figura 101).

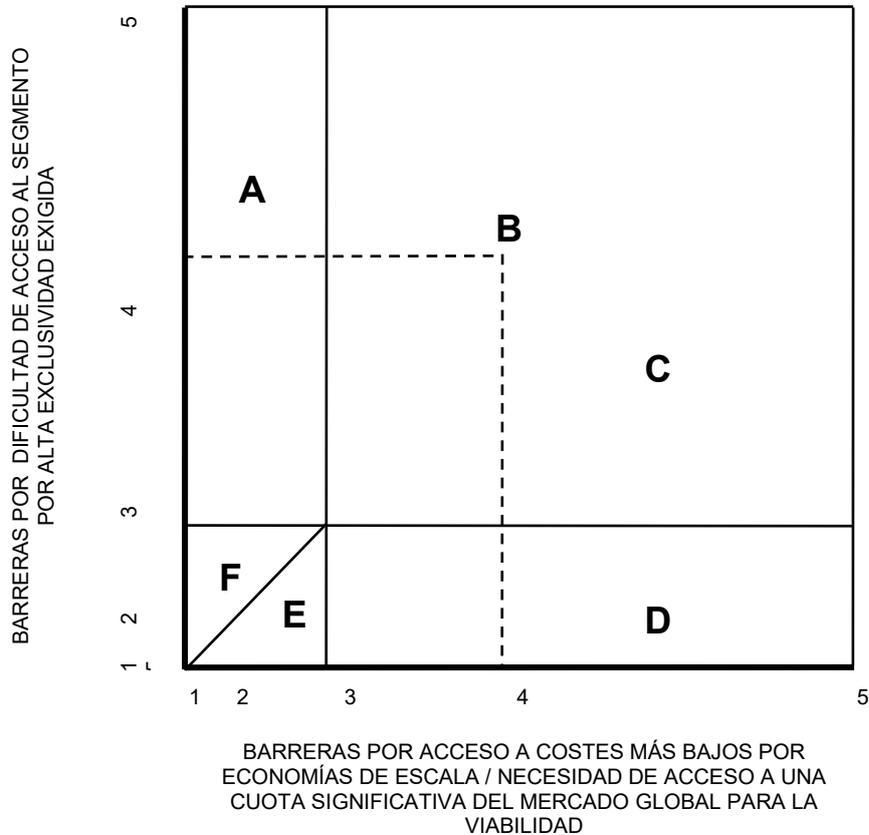


Figura 101. Entorno genérico de las cadenas de tiendas de moda tipo ZARA, MANGO y H&M (elaboración propia)

POSIBILIDAD DE NUEVOS ENTRANTES

La entrada de nuevos competidores está severamente restringida por las barreras de entrada al sector que disuade eficazmente a los potenciales entrantes; como demuestra el hecho de que ya hace varias décadas que ningún entrante se ha instalado en el sector.

IMPACTO DE LA EXISTENCIAS DE SUSTITUVOS

CADENAS DIRIGIDAS A UN PÚBLICO MÁS SELECTO

Desde INDITEX se han creado cadenas especializadas dirigidas a segmentos más elitistas: es pues claro que las cadenas de este tipo tienen un impacto cuando menos relevante en las cadenas dirigidas al segmento más amplio. Ese impacto afecta

más a la demanda a disposición del segmento que, lógicamente, a los precios que el sector practica.

CADENAS TEMÁTICAS

También en este caso la reacción de INDITEX creando cadenas temáticas ilustra el impacto de estas cadenas en el sector. También afectan más a la demanda a disposición del sector que a los precios que el sector practica.

DEPARTMENT STORES

Esta fórmula comercial, superada en todos los frentes hace años por los *category killers*, ha venido siendo una fuente de crecimiento fácil para el sector, que ha crecido más deprisa a sus expensas. Con todo, de cara al futuro, no es probable que como sustitutivo vaya a tener un impacto relevante en los precios que el sector pueda practicar ni en la demanda a disposición del sector.

TIENDAS TRADICIONALES

Las boutiques, a costa de las cuales creció el sector en el pasado, están casi extinguidas como opción. Su participación en la tarta global del mercado es ínfima.

HIPERMERCADOS

Los hipermercados ya tienen más de un 10 % de la cuota del mercado global de la venta de confección. Afectan, por tanto, como sustitutivo, a la demanda a disposición del sector analizado, pero no a los precios que se pueden practicar; sus precios no se comparan con los del sector.

CAPACIDAD DEL SECTOR PARA FIJAR LOS PRECIOS A SUS CLIENTES

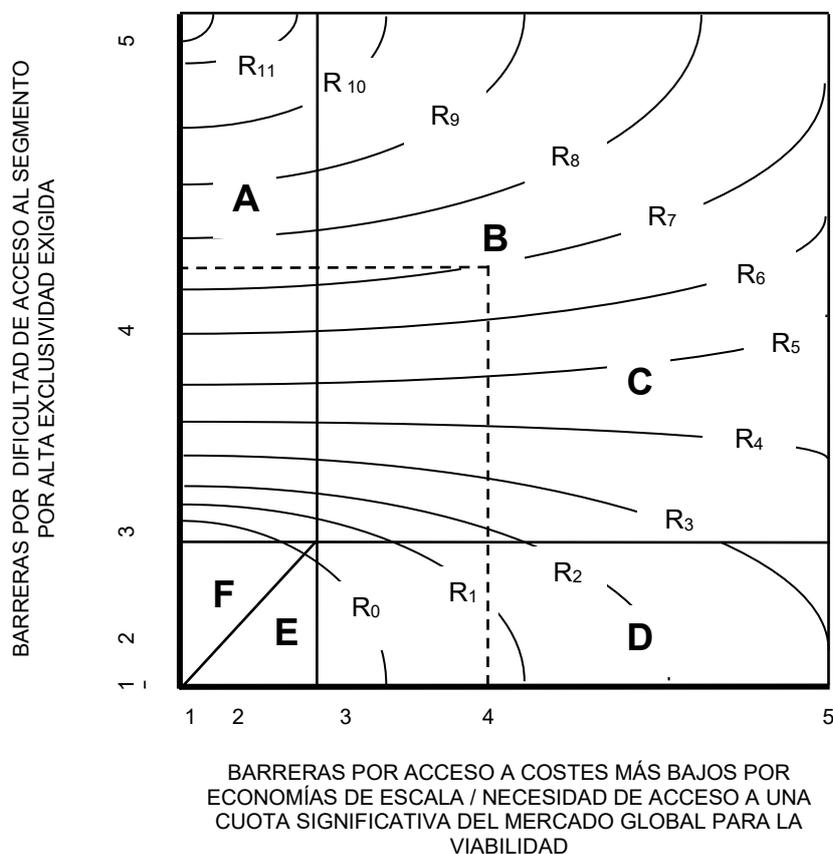


Figura 102. Entorno genérico y capacidad de fijar los precios de las cadenas de tiendas de moda tipo ZARA, MANGO y H&M (elaboración propia)

La capacidad estructural del sector para fijar los precios, la que se deriva de la naturaleza de su entorno genérico, no se ve apenas afectada por los sustitutos. El sector fija los precios que le llevan a optimizar la combinación de alta rotación y margen adecuado (Figura 102).

IMPACTO PARA EL SECTOR DEL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

Al tratarse de clientes finales no disponen de poder alguno para negociar el precio.

IMPACTO PARA EL SECTOR DEL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES SOBRE EL SECTOR Y DEL SECTOR SOBRE LOS PROVEEDORES

Las tiendas de moda, en general, necesitan ropa de bien diseñada de acuerdo con las últimas tendencias, bien cortada y confeccionada, amparada por una marca notoria, servida oportunamente y a buen coste. Un proveedor que reuniera estas características, a buen seguro, haría valer su poder de negociación frente al innegable poder negociador de las cadenas de tiendas. ¿Qué han hecho las cadenas desde el principio? Integrar en su cadena de valor todo lo que le podía dar poder negociador al proveedor; así diseñan toda la mercancía que venden, y no usan más marcas que las propias. Ahora, después de esa integración vertical parcial, los proveedores se han quedado sin ningún poder de negociación. Y las cadenas dejan a sus proveedores prácticamente sin márgenes, obligados a vender sus mercancías casi a sus costes medios.

RENTABILIDAD ALCANZABLE EN EL SECTOR.

La rivalidad en el sector está muy atemperada por las altas barreras de entrada y por su naturaleza. La diferenciación entre los competidores disminuye el nivel de competencia entre las firmas instaladas.

La rentabilidad sobre el total de activos alcanzable en el sector, como corresponde a un entorno de especialización en grandes segmentos, es media-alta.

LA FASE DEL CICLO DE VIDA DE LA ACTIVIDAD Y SUS CONSECUENCIAS

El sector, en Europa occidental está maduro, aunque le quede margen de crecimiento, este no es muy grande. De ahí la creciente implantación internacional de las cadenas, buscando mercados emergentes, con mayor potencial de crecimiento. No se prevén cambios en la estructura de la oferta. Los competidores están bien asentados, no habrá nuevos entrantes y en un entorno genérico de especialización en segmentos grandes el crecimiento no pasa por fusiones entre las diferentes propuestas de cada segmento, sino por la implantación de cada competidor en nuevos segmentos

relacionados. La demanda seguirá siendo de clientes finales, sin intermediarios.

8.2.2.4. RESUMEN DE LOS ELEMENTOS DEL ENTORNO CON IMPACTO (FRE) (Tabla 19)

FACTORES RELEVANTES EN EL ENTORNO		IMPACTO			
MACROENTORNO	Grandes áreas de libre comercio				
	El desarme arancelario generalizado				
	El abaratamiento de los transportes				
	El auge de los mercados de valores				
	La emigración hacia las ciudades				
	El crecimiento de las clases medias				
	La independencia económica de las mujeres				
	La socialización de la moda				
	La globalización de las tendencias				
	El control unitario				
	El CAD				
	El corte automatizado por laser				
	El desarrollo de los sistemas logísticos				
	MICROENTORNO	Necesidad de acceder a coste bajo (barrera)			
Dificultad de acceder a los segmentos (barrera)					
Posibilidad de nuevos entrantes					
Impacto de sustitutivo cadenas más elitistas					
Impacto de sustitutivo cadenas temáticas					
Impacto de sustitutivo <i>department stores</i>					
Impacto de sustitutivo <i>boutiques</i>					
Impacto de sustitutivo hipermercados					
Capacidad de fijar precios					
Impacto del poder de negociación de clientes					
Impacto de poder de proveedores					
Impacto de poder sobre proveedores					
Evolución de la demanda					
Cambios en las estructura del sector					

Tabla 19. FRE en el sector de las cadenas de moda (elaboración propia)

8.2.2.5. EL SISTEMA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR Y LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

¿QUÉ ES UNA TIENDA?

Las tiendas de confección compran ropa y complementos que después venden; ¿cuál es, entonces, su producción?; ¿cuál sería, el valor añadido por la tienda?

Producto es cualquier bien, servicio o idea susceptible de satisfacer necesidades. Las mercancías de las tiendas son productos que satisfacen necesidades, pero ¿qué necesidad satisface la tienda? Evidentemente, la necesidad cubierta por la ropa es la de vestirse, pero la necesidad que satisface la tienda de ropa no es la de vestirse, es la necesidad que las personas tienen de comprar ropa; claro que satisfacer esa necesidad pasa por las mercancías, pero en el servicio que da la tienda hay algo más que mercancías. Evidentemente, si los atributos de las mercancías vendidas fueran insatisfactorios para los clientes no se podrían vender, pero ¿por qué determinadas tiendas venden más que otras de los mismos bienes? ¿Será, tal vez, porque unas tiendas satisfacen mejor que las otras la necesidad de comprar de sus clientes? El comercio pertenece al sector terciario, es un servicio. Aunque las mercancías que venden casi todas las tiendas sean bienes materiales: ropa, alimentos, calzado, o juguetes, etc., y algunas tiendas vendan servicios: pólizas de seguro, conexiones telefónicas, pasajes de avión, vacaciones, etc., la tienda es algo más que lo que se vende en ella. Una tienda vende mercancías o servicios, pero el producto de una tienda no son las mercancías ni los servicios que vende, su producto es diferente: ¿se podría decir que es la propia tienda? El producto, en este caso, no es un bien material, es un servicio: el servicio de hacer posible el acto de compra; poner las mercancías al alcance de los consumidores, sí, pero también algo más, facilitar la comparación entre diferentes variedades, ofrecer una gama de mercancías complementarias, hacer posible la transacción de las mercancías por dinero, etc. La necesidad que se satisface en una tienda es la de comprar; se trata de facilitar el acto de compra; ese es su producto: el servicio.

Una tienda depende de los atributos de las mercancías que vende, pero tiene, además, sus propios atributos; ¿cuáles son

éstos?; se pueden citar las características de su surtido -la amplitud, la profundidad y la coherencia, sin perder de vista la renovación e innovación del mismo-; la ubicación de la tienda, su superficie de ventas y sus horarios de apertura; su imagen, su marca o enseña comercial y su ambiente; el mobiliario que tenga y la disposición del mismo en la sala de ventas; su personal, la capacitación profesional y la información y actitud del mismo; el número de cajas de cobro; los elementos de *merchandising*, la disposición de las mercancías y el desarrollo horizontal y vertical de los lineales, las cabeceras de góndola, las islas, el tratamiento de los puntos fríos y calientes, las animaciones, la música ambiental, los escaparates; la política de precios por categorías; la rotación de cada referencia; las promociones y el calendario de las mismas; los servicios complementarios, el crédito a los clientes, la garantía de “si no está satisfecho le devolvemos su dinero”, la entrega a domicilio de la compra; etc. (Mata, 2008)

EL SISTEMA DE VALOR Y SUS ATRIBUTOS. FACTORES CLAVE DE ÉXITO (FCE)

La clave para asegurar rentabilidad comercial está en la rotación de los inventarios y en el margen. Pero si se hace una encuesta a los clientes se vería que las razones por las que prefieren una u otra cadena para comprar están alrededor de las ubicaciones de las tiendas, la coherencia del surtido, la amplitud del mismo, su profundidad, su renovación frecuente, su adaptación a las últimas tendencias de la moda, la seguridad que les proporciona la marca, los precios atractivos... Pero para poder dar eso se necesita una gran capacidad para adaptar el surtido de cada tienda -y de eso son responsables los jefes de sección de cada establecimiento-, un gran número de tiendas en la cadena, una logística depurada, recursos financieros notables y unos costes de aprovisionamiento bajos. De esto último los clientes son menos conscientes pero es obvio que son factores clave para el éxito en la actividad. ¿Si una cadena tuviera el mayor número de tiendas, ubicadas en los mejores emplazamientos, la mejor logística, los mayores recursos financieros, la marca más notoria, los mejores precios, los mejores costes de aprovisionamiento, el surtido más coherente, más amplio, más profundo, más frecuentemente renovado, más de acuerdo con las últimas tendencias de la moda, la mayor rotación, los mejores jefes de sección, necesitaría algo más para asegurar su éxito? Realmente

le bastaría con desempeñarse de forma distintiva en una mayoría de ellos para asegurarse el liderazgo.

Los FCE en el sector:

- Número de tiendas
- Ubicación
- Jefes de sección
- Análisis de tendencias
- Diseño: coherencia del surtido
- Amplitud del surtido
- Profundidad del surtido
- Renovación del surtido
- Política de precios
- Costes de aprovisionamiento
- Marca
- Sistemas de logística
- Recursos financieros
- Rotación del inventario
- Costes

Una vez detectados los factores clave de éxito sería más fácil desarrollar el resto del sistema de valor de la cadena: alrededor de los atributos de la propia tienda, del surtido, de las compras, de la comunicación, de las operaciones, de los sistemas de control, de la estructura y, en definitiva, de las claves para lograr la rentabilidad: margen y rotación.

El sistema de valor y sus atributos:

Las tiendas:

- Número de tiendas
- Ubicación
- Escaparates
- *Lay out*
- Cartelización
- Animación
- Vendedores
- Jefes de sección
- Gerentes de tienda
- Cajas

- Servicios

El surtido

- Análisis de tendencias
- Diseño: coherencia del surtido
- Amplitud del surtido
- Profundidad del surtido
- Renovación del surtido
- Política de precios

Las compras

- Costes de aprovisionamiento
- Aseguramiento
- Tiempos de respuesta de proveedores para aprovisionarse

La comunicación comercial

- Marca
- Publicidad
- Relaciones públicas
- Comunicación corporativa

Las operaciones

- Almacenes
- Transportes
- Sistemas de logística
- Servicios técnicos

El control

- Sistemas de control unitario

La organización

- Dirección
- Administración
- Recursos financieros
- Recursos humanos
- Servicios técnicos

La rentabilidad

- Margen
- Rotación del inventario
- Costes

8.2.2.6. RELACIONES ENTRE FRE Y FCE EN EL SECTOR

	Número de tiendas	Ubicación	Jefes de sección	Análisis de tendencias	Diseño. Coherencia del	Amplitud del surtido	Profundidad del surtido	Renovación del surtido	Política de precios	Costes de	Notoriedad e imagen de	Sistemas de logística	Recursos financieros	Rotación del inventario
Grandes áreas de libre comercio	x													
El desarme arancelario generalizado								x		x		x		
El abaratamiento de los transportes								x		x		x		
El auge de los mercados de valores	x												X	
La emigración hacia las ciudades	x	x												
El crecimiento de las clases medias	x								x					
La independencia económica de las mujeres	x								x					
La socialización de la moda	x		x	x	x				x					
La globalización de las tendencias	x		x	x	x			x				x		
El control unitario							x	x				x		X
El CAD												x		
El corte automatizado por laser												x		
El desarrollo de los sistemas logísticos							x	x				x		X
Necesidad de acceder a coste bajo	x							x		X		x	X	X
Dificultad de acceder a los segmentos	x	X	x	x	x	x	x	x	X		X			X
Impacto de sustitutivo cadenas más elitistas		x	x	x	x	x	x	x			x			x
Impacto de sustitutivo cadenas temáticas		x	x	x	x	x	x	x			x			x
Impacto de sustitutivo hipermercados						x	x	x	x	x	x			x
Capacidad de fijar precios		x	x	x	x	x	x	x	X	X	X			X
Impacto de poder sobre proveedores								x	x	x	x	x		
Evolución de la demanda	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			

Tabla 20. Principales relaciones entre FRE y FCE en el sector de las cadenas de tiendas de moda (elaboración propia)

8.2.3. LA CADENA ZARA

8.2.3.1. VÍNCULOS EN LA ENDOESTRUCTURA Y EN LA EXOESTRUCTURA DE LA CADENA ZARA: VENTAJAS COMPETITIVAS Y DEBILIDADES SIGNIFICATIVAS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	VENTAJAS COMPETITIVAS								FORTALEZAS					D
	Rotación del inventario	Ubicación de las tiendas	Renovación del surtido	Jefes de sección	Análisis de tendencias	Notoriedad e imagen de marca	Sistemas de logística	Política de precios	Amplitud del surtido	Profundidad del surtido	Número de tiendas	Coherencia del surtido	Recursos financieros	Costes de aprovisionamiento
DESEMPEÑO EN LOS FCE	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2
Grandes áreas de libre comercio		X									X		X	
El desarme arancelario generalizado							X				X			X
El abaratamiento de los transportes							X				X			X
El auge de los mercados de valores											X		X	
La emigración hacia las ciudades		X						X			X			
El crecimiento de las clases medias								X	X	X	X			
La independencia económica de las mujeres								X	X	X	X			
La socialización de la moda			X	X	X			X	X	X	X	X		
La globalización de las tendencias			X	X	X			X	X	X	X	X		
El control unitario			X	X	X		X		X	X	X			
El CAD			X				X				X			X
El corte automatizado por laser			X				X				X			X
El desarrollo de los sistemas logísticos			X				X				X		X	X
Necesidad de acceder a coste bajo							X				X		X	X
Dificultad de acceder a los segmentos	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	
Capacidad de fijar precios	X		X	X	X	X		X				X		
Impacto de poder sobre proveedores											X		X	
Impacto de sustitutivo cadenas más elitistas	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X	X
Impacto de sustitutivo cadenas temáticas	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X	X
Impacto de sustitutivo hipermercados	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X	X
Evolución de la demanda	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X	X

Tabla 21. Vínculos en la endoestructura y en la exoestructura de la cadena ZARA (elaboración propia)

8.2.3.2. PROCESOS EN LA EXOESTRUCTURA DE ZARA: ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS OFENSIVAS: VENTAJA vs. OPORTUNIDAD

- Precios marcados en función de la demanda buscando la mayor rotación antes que el margen
- Adaptación del surtido a cada tienda
- Surtido a tiendas dos veces por semana
- Escaparates y “*lay out*” homogéneos
- Logística interna y externa centralizada
- Sistemas de control de la mercancía centralizados
- Implantación rápida en el segmento en España
- Diversificación por mercados, comenzando enseguida la internacionalización, antes de saturar el mercado doméstico y hacia mercados más desarrollados
- Precios diferenciados en cada mercado exterior dependiendo de la elasticidad de la demanda en cada mercado
- Búsqueda de economías de alcance con la creación de diversas cadenas complementarias

ESTRATEGIAS REACTIVAS: VENTAJA vs. AMENAZA

- Integración del diseño y el corte en la cadena de valor
- Integración de la compra de tejidos
- Prendas y complementos sólo con marca propia
- Ofrecer mejor precio y mayor frescamiento de la oferta que las cadenas más elitistas o las centradas más en un tema
- Ofrecer mucha mayor, calidad, frescamiento de la oferta y amplitud del surtido para contrarrestar el impacto de los Hipermercados
- Internacionalizarse para responder a la falta de crecimiento relativa del mercado español

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS: DEBILIDAD vs. OPORTUNIDAD

- Confeccionistas localizados cerca de los centros logísticos - en España (Galicia) o en Marruecos-, para lograr alta velocidad de respuesta, aunque supongan costes algo más altos

- Fábricas propias para las prendas de punto, en donde el modelo de tener almacenadas las telas y centralizado el diseño y el corte no tiene sentido, de nuevo para optimizar la velocidad de respuesta, aunque pueda suponer mayor coste
- Salida a bolsa -2001-

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS: DEBILIDAD vs. AMENAZA

- Creación de cadenas dirigidas a nichos de mercado más elitistas: MASSIMO DUTTI -1995, adquisición-
- Creación o adquisición de cadenas de tiendas temáticas: PULL&BEAR -ropa deportiva, 1991-, BERSHKA -juvenil chicas, 1998-, STRADIVARIUS -juvenil, adquisición 1999-, OYSHO -ropa íntima, 2001-, ZARA HOME -ropa de casa, 2007-, UTERQÜE -complementos, 2008-

INTERRELACIONES ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE ZARA (Figura 103)

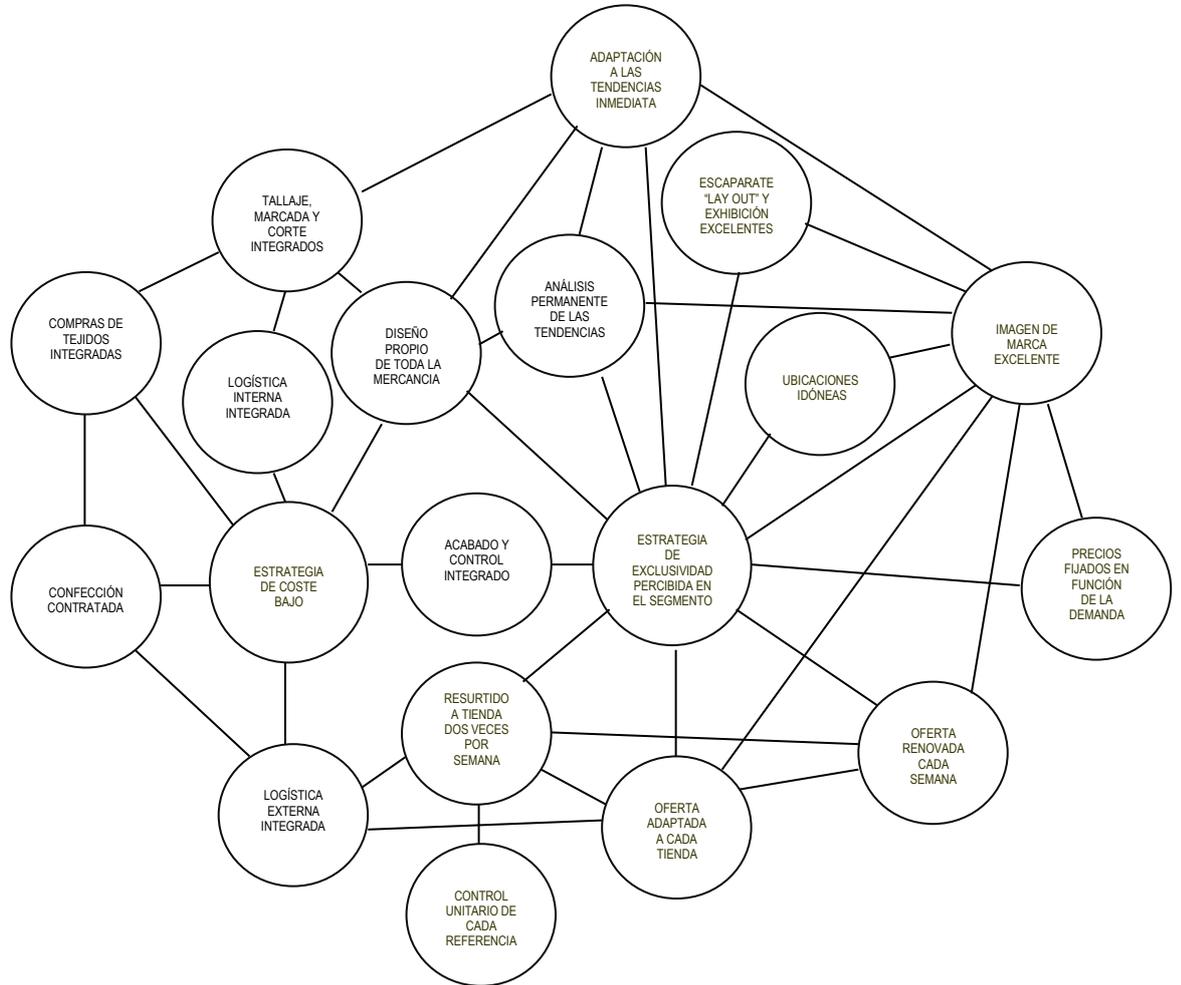


Figura 103. Relación entre las estrategias de ZARA (elaboración propia desarrollada sobre una idea original de Porter)

8.2.4. CONCLUSIÓN

ZARA ha sido el mayor éxito comercial de la historia. Basándose en la misma fórmula se ha desarrollado una diversificación hacia otros segmentos de mercado; INDITEX tiene hoy nueve cadenas de establecimientos: ZARA, PULL & BEAR, MASSIMO DUTTI, BERSHKA, STRADIVARIUS, OFTEN, OYSHO, KIDDY CLASS, ZARA HOME y UTERQÜE; en total, más de 4.400 tiendas en 73 países; más de 100.000.000 de prendas vendidas cada año. Facturó más de 10.000 millones de euros en 2008.

- ZARA está presente en 73 países, con una red de 1.341 tiendas ubicadas en emplazamientos privilegiados de las principales ciudades
- PULL AND BEAR está presente en 41 países con 602 tiendas
- MASSIMO DUTTI, con 488 tiendas ubicadas en 41 países
- BERSHKA cuenta con 626 tiendas abiertas en 41 países
- STRADIVARIUS con 482 tiendas en 33 países
- OYSHO tiene 382 tiendas en 23 países

Conseguir ese tremendo éxito en el negocio de la producción y venta de confección, entrando en el sector cuando éste está maduro, rompe algunos presupuestos establecidos. Pareciera que en los sectores maduros, para los nuevos entrantes no hay posibilidades de hacer grandes negocios. Theodore Levitt ya advirtió acerca de los riesgos que se corren cuando se piensa más en los productos que en las necesidades que éstos cubren para los clientes. Levitt mantiene que no hay sectores maduros, sino empresarios miopes: no pueden ver la mejor forma de satisfacer las necesidades de sus clientes porque tienen los ojos sólo para su producto en lugar de sólo para sus clientes y su necesidad (Levitt, 1960). Ese ha sido el secreto del éxito. No se trata de romper reglas, se trata de averiguar cuáles son los elementos del entorno y los atributos del sistema de valor, analizar los vínculos y desarrollar los procesos en la exoestructura y en la endoestructura de la empresa de forma idónea.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

9.1. CONCLUSIONES

La empresa es un sistema complejo que no es fácil modelar con propuestas que traten de analizar cada aspecto de forma aislada, manteniendo el resto de las variables fijas.

Al revisar las herramientas desde una perspectiva microeconómica se ponen de manifiesto muchas incongruencias y límites a su aplicabilidad. A este respecto, ha quedado evidenciado en la tesis, en contra, de lo generalmente admitido, que:

- No hay una relación directa entre tamaño de las barreras de entrada a un sector y rentabilidad alcanzable en el mismo; la rentabilidad alcanzable no depende sólo del tamaño de las barreras sino de sus causas
- El efecto de las barreras no se puede subsumir en que hay un precio disuasorio al ingreso. Los precios disuasorios son señales falsas y no tienen efecto disuasorio alguno
- El modelo crecimiento participación de The Boston Consulting Group, tiene tantas restricciones que limitan radicalmente su uso, que resulta desaconsejable su utilización
- La diferenciación no es una estrategia basada en la explotación de una ventaja competitiva: la exclusividad percibida, si no una condición de los mercados que permite que sean segmentados y atendidos, preferentemente, con opciones dirigidas a cada segmento; y en sí, no da lugar a barrera alguna. La exclusividad sería la dificultad de acceso a cada segmento, estanco o relativamente estanco, si demandara unas características cualitativas difíciles de alcanzar para alguien no instalado
- Las estrategias genéricas de Porter, son, no sólo compatibles sino, en muchos casos, sinérgicas
- El modelo de los entornos genéricos de The Boston Consulting Group, basado en que ambas estrategias no son compatibles, es inadecuado. En él faltarían los entornos genéricos mixtos en los que ambas estrategias genéricas deben coexistir
- No hay una relación clara entre barreras de salida de un sector y riesgo en el mismo; el papel de las barreras de salida está

relacionado con la consolidación de las barreras de entrada, y el riesgo con la incertidumbre, no con las barreras de salida

- La influencia del poder negociador de proveedores y clientes sobre la rentabilidad alcanzable en un sector no es unidireccional sino bidireccional; no sólo depende del poder de negociación de los proveedores y clientes sobre el sector, también depende del poder negociador del sector sobre los sectores proveedores y del poder negociador del sector sobre los clientes
- La cadena de valor, tal y como la concibe Porter, es una cadena de coste más que de valor
- Las actividades empresariales no se pueden describir siempre como procesos secuenciales: cadena de valor

Cuando el número de variables es muy grande y la forma en la que interactúan muy compleja, los modelos parciales no son eficaces; y los modelos clásicos para la planificación estratégica son así. Además, es casi imposible, en la práctica totalidad de los casos, la verificación de las hipótesis al no poder garantizar el control de todas las variables en la experimentación. En la tesis, para el análisis estratégico integrado, se ha desarrollado, en línea con lo propuesto por Bunge, un modelo analítico sistémico dirigido a modelar el objeto de análisis -la empresa- mediante la determinación de sus partes y sus atributos relacionados con la creación del valor, los elementos de su entorno, los vínculos entre las partes y entre éstas y los elementos del entorno, y su evolución previsible o deseable: los procesos (Figura 104).

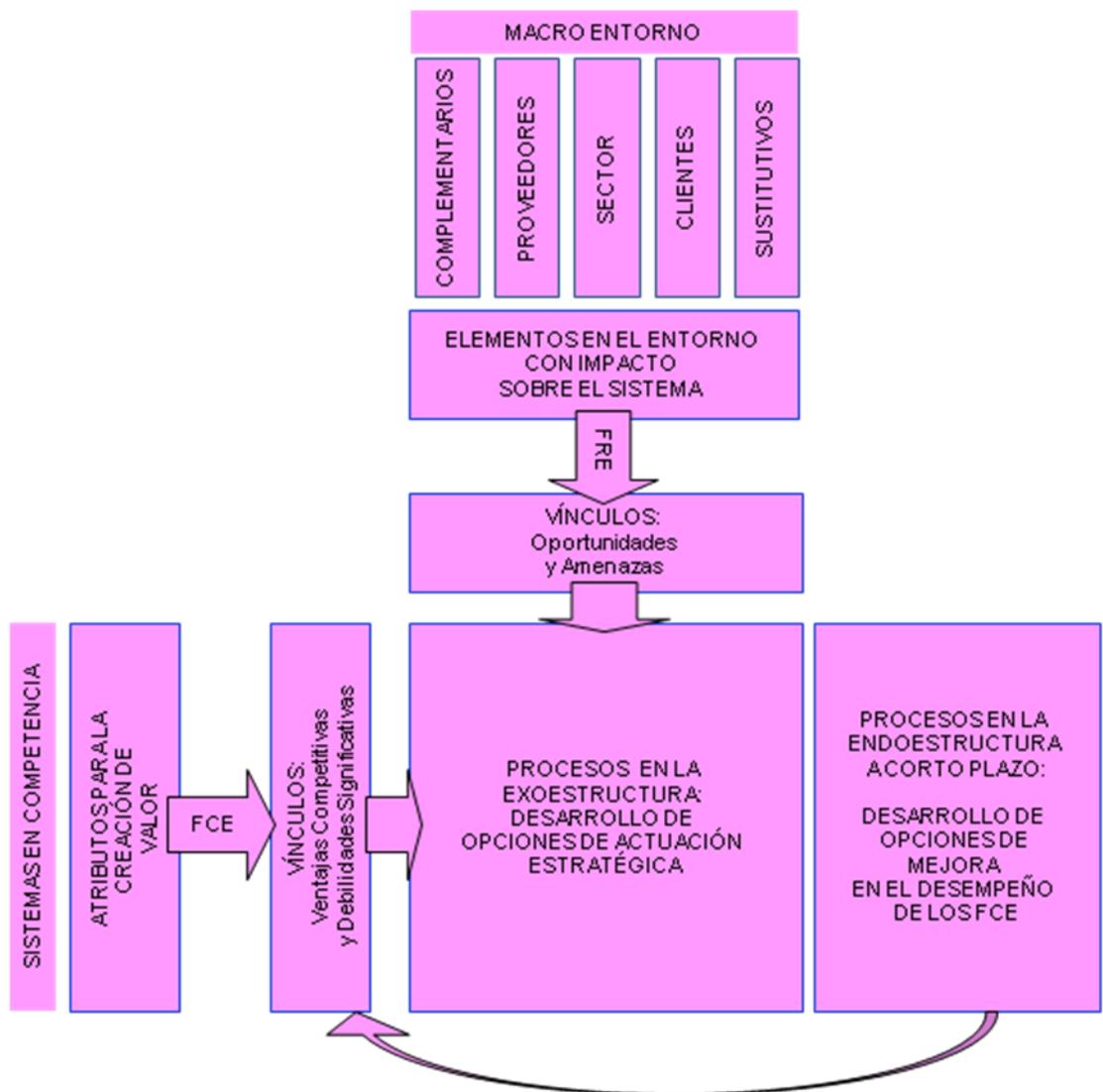


Figura 104. Esquema del modelo integrado para el análisis estratégico (elaboración propia)

9.2. PRINCIPALES APORTACIONES DE LA TESIS

- Un modelo original, adaptado del modelo de la teoría de la competencia monopolística de Chamberlin, para ilustrar un nuevo concepto que se introduce en la tesis: la segmentabilidad de los entornos y la estanqueidad de los segmentos, que permite mostrar la diferencia entre la diferenciación -una condición de los mercados-, la especialización -una estrategia para los mercados diferenciados- y la exclusividad -una barrera derivada de la dificultad de cumplir con los requisitos que un segmento relativamente estanco, presenta para poder acceder a él a un potencial nuevo entrante-
- Un nuevo modelo de entornos genéricos que contempla la existencia de entornos mixtos en los que las barreras para el acceso son dobles: por dificultad de acceso al coste bajo requerido y por dificultad de acceso a la exclusividad exigida para un potencial nuevo entrante
- Un nuevo modelo para fijar los atributos de los sistemas empresariales para la creación de valor, más adaptada a entornos que emplean un marketing relacional que la cadena de valor de Porter
- Como principal aportación, un nuevo modelo integrado de análisis para la planificación estratégica basado en la metodología científica “mecánica” de Bunge
- Y, como aportación complementaria, una adaptación de las herramientas de análisis corporativo: matriz de McKinsey & Co. y matriz de Arthur D. Little, para integrarlas en el modelo propuesto

9.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Queda abierta una línea de investigación, utilizando la misma metodología, para trabajos orientados al análisis de los procesos que se dan, a mayor plazo, entre los componentes del propio sistema (Figura 104):

- la evolución de la cultura
- la adaptación de los estilos de dirección
- la adaptación de los sistemas de gestión del conocimiento
- y el desarrollo de las competencias

Éstos son procesos relacionados con la puesta en marcha de la estrategia, que se realimentan entre sí e influyen, a mayor plazo, en los procesos de la exoestructura analizados en la tesis.

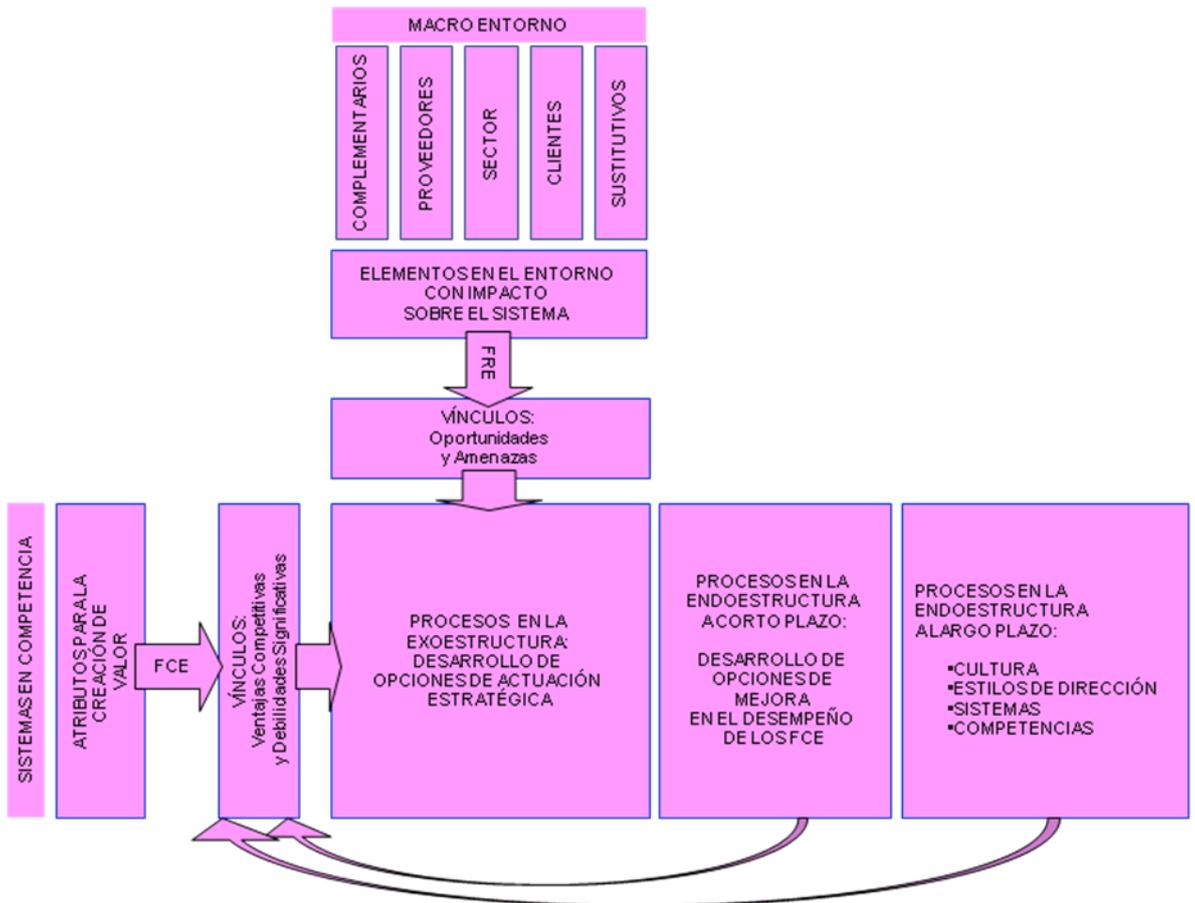


Figura 105. Procesos en la endoestructura a largo plazo (elaboración propia)

Se podría investigar así mismo esa realimentación de los procesos entre exoestructura y endoestructura.

Queda una línea abierta para revisar el diseño de cuadros de mando como el *Balanced Scorecard* y los mapas estratégicos siguiendo la misma metodología.

También se podría investigar en nuevos modelos para la interpretación espacial de mercados de sectores en los que la diferenciación fuese fundamental, utilizando los atributos significativos de cada producto como variables geométricas, en línea con el que se propone en la tesis, usando diferentes espacios euclídeos.

Por último, se pueden investigar, siguiendo el modelo, sectores de actividad y empresas que tengan unidades trabajando en esos sectores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acur, N y Englyst, L (2006) "Assesment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome", *International Journal of Operations & Production Mangement*, Vol 26

Aguilar, FJ y Hamermesh, RG (1981) "General Electric: Strategic Position", *Harvard Business School*, caso 9-381-174

Air Berlín (2009) [on line] (cited 31 Enero 2009) Disponible en <URL: http://ir.airberlin.com/_files/en/090330_AB_AnnualReport_2008_eng_358.pdf >

Alonso, G (2008) "Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor", *Palermo Bussines Review* N° 2

Andrews, KR (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin Homewood, ILL, USA

Andrews, KR (1980) *Corporate Planning: An executive View Point*, Prentice Hall, NJ, USA

Ansoff, HI (1957) "Strategies for diversification", *Harvard Business Review*, N° 35

Ansoff, HI (1969) *Business Strategy*, Penguin, Harmondsworth, UK

Ansoff, HI (1976) *La estrategia de la empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona, ESPAÑA

Ansoff, HI (1984) *Implanting strategic management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ, USA

Ansoff, HI (1989) *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York, USA

Ansoff, HI, Hays, R y Declerck, R (1976) *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley Sons, New York, USA

Argyris, C (1985) *Strategy Change and Defensive Routines*, Pitman Publishing, Marshfield, MA, USA

Baack, DW y Boggs, DJ (2008) "The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets", *International Journal of Emerging Markets*, Vol 3 N° 2

Bain, J (1956) *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Boston, MA, USA

Baumol, W (1982) "Contestable markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure", *American Economy Review*, 72, Marzo

Bowman, C y Faulkner, D (1994) "Measuring product advantages using competitive benchmarking and customer perceptions", *Long Range Planning*, N° 27

Bunge, M (1982) *Economía y filosofía*, Tecnos, Madrid, ESPAÑA

Bunge, M (1997) *La ciencia, su método y su filosofía*, Sudamericana, Buenos Aires, ARGENTINA

Bunge, M (1999) *Las ciencias sociales en discusión*, Sudamericana, Buenos Aires, ARGENTINA

Bunge, M (2000) *La investigación científica. Su estrategia y su filosofía*, Siglo XXI Editores, México DF, MÉXICO

Bunge, M (2002) *Epistemología. Curso de actualización*, (3ª edn.) Ariel, Barcelona, ESPAÑA

Campbell, A (1990) *A sense of Mission*, Arrow Books, Londres, UK

Campbell, A (1992) "The Power of Mission: Aligning Strategy and Culture", *Planning Review*, September/October, Vol 20 N° 5

Campbell, A (1993) "Mission: The Leader's Most Important Task", en Stacey, R, Page, K, (eds), *Strategic Thinking and the Management of Change: International Perspectives on Organisational Dynamics*

Campbell, A (1995) "Mission, vision and strategy development", en St Crainer (ed), *The Financial Times Handbook of Management*, FT/Pitman Publishing, Londres, UK

Campbell, A, Goold, M y Alexander, M (1994) "Corporate Strategy & Parenting Maps", in Thomas, H, O'Neal, D, White, R, y Hurst, D, (eds), *Building the Strategically Responsive Organization*, John Wiley & Sons, New York, USA

Campbell, A, Goold, M, y Alexander, M (1995) "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage", *Harvard Business Review*, March - April

Campbell, A, Goold, M, y Alexander, M (1995) "The Value of the Parent Company", *California Management Review*, Vol 38 N°1

Campbell, A, Goold, M y Luchs, K (1993) "Strategies and Styles Revisited: Strategic Planning and Financial Control", *Long Range Planning*, Vol 26 N° 5, October

Campbell, A, Michael, G y Alexander, M (1995) "A New Model for Reforming the Planning Review Process", *Planning Review*, Vol 23 N° 1

Campbell, A y Yeung, S (1991) "Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning*, Vol 24 N° 4

Campbell, A y Yeung, S (1991), "Mission, Vision and Strategic Intent", *Long Range Planning*, Vol 24 N° 4, August

Campbell-Hunt, C (2000) "What have we learned about generic competitive strategy? A metaanalysis", *Strategic Management Journal*, N° 21

Castilla, A (2000 a 2004) "Management para un Nuevo Siglo (I a XIII)" *Boletín de AESPLAN*

Castilla, A (2004) "Vuelta a la Estrategia", *Dirección y Progreso, Revista de APD*, N° 193, Enero-Febrero

Castilla, A (2004 a 2007) "Management para un Nuevo Siglo (XIV a XVII)" *STRATEGIA, Revista de AESPLAN*, N° 2, 3, 4 y 5

Castilla, A (eds) (2008) "Management para un nuevo siglo" [on line] (cited 7 Noviembre 2008) Disponible en <URL: <http://www.badarkablar.es/?p=252> >

Castilla, A (eds) (2009) "El primer gurú (I y II)" [on line] (cited 16 Marzo 2009 y 18 Marzo 2009) Disponibles en <URL: <http://www.badarkablar.es/?p=1409> y <URL: <http://www.badarkablar.es/?p=1583>>

Castilla, A (eds) (2009) "La época de los mil gurús (I, II, III)" [on line] (cited 17 Marzo 2009, 18 Marzo 2009 y 18 Marzo 2009) en <URL: <http://www.badarkablar.es/?p=1411>>, <URL: <http://www.badarkablar.es/?p=1602>> y <URL: <http://www.badarkablar.es/?p=1608>>

Chamberlin, EH (1946) *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA, USA

Chandler, AD (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press Cambridge, MA, USA

Chandler, AD (1977) *The Visible Hand*, Harvard University Press, Cambridge, MA, USA

Chandler, AD (1980) *Managerial Hierarchies*, Harvard University Press, Cambridge, MA, USA

Chandler, AD (1990) *Scale and Scope*, Harvard University Press, Cambridge, MA, USA

Christensen, CR y Andrews, KR (1965) *Business Policy; Texts and Cases*, Irwin Homewood, ILL, USA

Clark, R (1993) *Economía industrial*, Colegio de Economistas de Madrid, Celeste Ediciones, Madrid, ESPAÑA

Drucker, PF (1946) *Concept of the Corporation (A study of General Motors)*, John Day, New York, USA

Drucker, PF (1955) *The Practice of Management*, Elsevier, Oxford, UK

Drucker, PF (1964) *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, Harper & Row, New York, USA

Drucker, PF (1966) *The Effective Executive* Harper Colophon, New York, USA

Drucker, PF (1973) *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper & Row, New York, USA

Drucker, PF (1980) *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, New York, USA

- Drucker, PF (1982) *The Changing World of the Executive*, Truman Valley Books, New York, USA
- Drucker, PF (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York, USA
- Drucker, PF (1986) *The Frontiers of Management*, Truman Talley Books, New York, USA
- Drucker, PF (1992) *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Truman Talley Books, New York, USA
- Drucker, PF (1994) "The Theory of the Business", *Harvard Business Review*, September-October
- Drucker, PF (1995) *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books, New York, USA
- Drucker, PF (1999) *Management Challenges for the 21st Century*, HarperBusiness, New York, USA
- Frank, RH (2001) *Micro-economía y conducta* (4^a edn), Mc Graw Hill, Madrid, ESPAÑA
- Furrer, O, Sudharshan, D, Thomas, H y Alexandre, MT (2008) "Resource configurations, generic strategies, and firm performance", *Journal of Strategy Management*, Vol 1 N° 1
- Ghemawat, P (2000) *La estrategia en el panorama del negocio*, Pearson, México DF, MÉXICO
- Glueck, WF (1976) *Business Policy, Strategy Formation, and Management Action*, (2^a edn) McGraw-Hill, New York, USA
- Goold, M y Campbell, A (1986) "Further Thoughts on the Essential Nature of Strategy", *London Business School Journal*, Vol 10 N° 2, Summer
- Goold, M y Campbell, A (1987) "Managing Diversity: Strategy and Control in Diversified British Companies", *Long Range Planning*, Vol 20 N° 5,
- Goold, M y Campbell, A (1987) "Many Best Ways to Make Strategy", *Harvard Business Review*, Vol 65 N° 6, November-December

Goold, M y Campbell, A (1988) "Adding Value from Corporate Headquarters", *London Business School Journal*, Vol 12 N° 1, Summer

Goold, M, y Campbell, A (1988) "Strategic Management Styles", en Pettigrew, AM y Blackwell, B (eds), *Competitiveness and the Management Process* B. Blackwell, Oxford, UK y New York, USA

Goold, M, Campbell A y Alexander, M (1994) "How Corporate Parents Add Value to the Stand-Alone Performance of Their Businesses", in *Business Strategy Review*, Vol 5 N° 4, Winter

Goold, M, Campbell, A y Alexander, M (1995) "Corporate Strategy: the Quest for Parenting Advantage", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril

Goold, M, Campbell, A y Alexander, M (1997) "What's Wrong with Strategy", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre

Goold, M, Campbell, A y Luchs, K (1993) "Strategies and Styles Revisited: 'Strategic Control' - is it Tenable?", *Long Range Planning*, Vol 26 N°.6, Diciembre

Goold, M, Campbell, A y Wiley, J (1994) *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley and Sons, New York, USA

Grunewald, E, Ayazkhani, A, Berster, P, Bischoff, G, Ehmer, H, Gelhausen, M, Grimme, W, Hepting, M, Keimel, H, Kiehne, R, Leipold, A, Maertens, S, Murphy, M, Meincke, P, Scheelhaase, J (eds) (2009) "Analyses of the European air transport market Annual Report 2008" [on line] (cited 30 Junio 2009) Disponible en <URL: http://ec.europa.eu/transport/air/observatory_market/doc/annual_2008.pdf>

H&M (2009) [on line] (cited, 31 Enero, 2009) Disponible en <URL: http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/ANNUAL_REPORT_ARCHIVE2008__ITEM_4_1237466466558.pdf>

Hamel, G y Prahalad, CK (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA

Henderson, BD (1970) "La cartera de productos" en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1970) "La paradoja de la cuota de mercado" en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1970) “La paradoja de los precios” en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1972) “¿Mayor endeudamiento o endeudamiento cero?” en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1972) “El ciclo vital del líder en un sector” en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1972) “Trampas de efectivo” en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1973) “Revisión de la curva de experiencia: historia” en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1974) “Revisión de la curva de experiencia: ¿por qué funciona bien?” en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1974) “Revisión de la curva de experiencia: estabilidad en los precios” en (1998), Stern, CW y Stalk, G (eds) *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1976) “La regla de tres y cuatro” en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1976) “Los verdaderos objetivos” en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1976) “La estrella de la cartera” en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1976) “Anatomía de la vaca de dinero” en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1977) “La cartera de la empresa” en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Henderson, BD (1980) “Competencia estratégica y competencia natural” en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds), *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Hidalgo, A (2004) "La innovación en la dirección estratégica de la empresa", *Dirección y Progreso, revista de APD*, N° 193, Enero-Febrero

Hidalgo, A (2008) "La innovación en procesos: un cambio de paradigma" en Micheli, J, Medellín, E, Hidalgo, A (eds), *Conocimiento e Innovación: retos de la gestión empresarial*, Plaza y Valdés, México DF, MÉXICO

Hidalgo, A, Pavón, J (1994) "El benchmarking en la estrategia de innovación de productos", *Alta dirección*, N° 178

Hidalgo A, Pavón, J y León L (2002) *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*, Pirámide, Madrid, ESPAÑA

Hidalgo A, Vizán, A, Torres M (2008) "Los factores clave de la innovación tecnológica: claves de la competitividad empresarial", *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, N° 36

Inditex Memoria (2009) [on line] (cited, Junio de 2009) Disponible en <URL: <http://www.inditex.es/es>>

Johnson, G y Scholes, K (2001) *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid, ESPAÑA

Kami, MJ (1979), *Corporate planning process manual, a system of implementation for management*, Corporate Planning, Lighthouse Point, FLA, USA

Kaplan, RS y Norton, DP (1992) "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review* Jan – Feb

Kaplan, RS y Norton, DP (1993) "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review* Sep – Oct

Kaplan, RS y Norton, DP (1996) "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review* Jan – Feb

Kaplan, RS y Norton, DP (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA

Kaplan, RS y Norton, DP (2000) *The Strategy-focused organization*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA

Kaplan, RS y Norton, DP (2004) *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA

Karagiannopoulos, GD, Georgopoulos, N y Nokolopoulos, K (2005) "Fathoming Porter's five forces model in the internet era" *The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications*, Vol 7 N° 6

Kay, J (1993) *Foundations on Corporate Success*, Oxford University Press, New York, USA

Kuhn, TS (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, ILL, USA

Lerner, AP (1934) "The Concept of Monopoly and the Measurement of Monopoly Power", *Review of Economic Studies*

Levitt, T (1960) "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-August

Lochridge, RK (1981) "Estrategia en los años ochenta" en (1998) Stern, CW y Stalk, G (eds) *Ideas sobre estrategia*, Deusto, Bilbao, ESPAÑA

Marshall, A (1890) *Principles of Economics*, Macmillan and Co, Londres, UK

Mata, G (2004) "La clave del éxito en la empresa: ¿una intuición maravillosa o una estrategia planificada de forma participada?", *Dirección y Progreso, revista de APD*, N° 193, Enero-Febrero

Mata, G (2005) "Crítica de la matriz crecimiento - participación de The Boston Consulting Group", *STRATEGIA, Revista de AESPLAN*, N° 1

Mata, G (2007) "Modalidades de crecimiento de las empresas según el entorno genérico del sector", *Revista de Economía ICE*, N° 239, Noviembre-Diciembre

Mata, G (2007) "Reflexiones sobre planificación estratégica", *Revista de Economía y Derecho de la Sociedad de Economía y Derecho UPC, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. N° 16, Primavera

Mata, G (2008) "Las barreras para la entrada de competidores potenciales a los sectores de actividad y su influencia en la posibilidad de obtener beneficios en los mismos", *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas de La Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid*, N° 36, Octubre

Mata, G (2008) "Un nuevo modelo de clasificación de los entornos genéricos de las actividades empresariales", *Revista de Economía y Derecho de la Sociedad de Economía y Derecho UPC, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, Nº 20, Primavera

Mata, G (eds) (2008) "La misión de la empresa" [on line] (cited 21 Marzo 2008) Disponible en <URL: <http://gustavomata.org/articulos/la-mision-de-la-empresa>>

Mata, G (eds) (2008) "Las verdaderas razones del éxito de Inditex" [on line] (cited 24 Marzo 2008) Disponible en <URL: <http://gustavomata.org/articulos/las-verdaeras-razones-del-exito-de-inditex>>

Mata, G (eds) (2009) "El caso del comercio detallista integrado verticalmente hacia atrás" [on line] (cited 24 Enero 2009) Disponible en <URL: <http://gustavomata.org/articulos/el-caso-del-comercio-detallista-integrado-verticalmente-hacia-atras>>

Mata, G (2010) "Diferenciación, Especialización y Exclusividad", *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas de La Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid*, evaluado aceptado y pendiente de publicación

Mata, G y Rodríguez, C (2010) "El análisis estructural de los sectores de actividad: Análisis externo genérico, crítica del modelo de las cinco fuerzas de M.E. Porter", *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas de La Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid*, Nº 40, Abril

Mintzberg, H (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, USA

Mintzberg, H (1978) "Patterns in strategy formation", *Management Science*, Nº 24

Mintzberg, H (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York, USA

Morcillo, P (2006) *Cultura e innovación empresarial*, Thomson Paraninfo, Madrid, ESPAÑA

Morcillo, P, Rodríguez, J, Rubio, L (2006) "Corporate Culture and Innovation: In Search of the Perfect Relationship", *Internacional Journal of Innovation and Learning*, Vol. 3 Nº 4

- Morcillo, P, Rodríguez, JM, Casani, F, Rodríguez, J (2002) "El oficio de la empresa como base de la estrategia" en Morcillo, P, Fernández, J (eds), *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Ariel, Madrid, ESPAÑA
- Ohmae, K (1982) *The Mind of the Strategist: The Art of the Japanese Business*, McGraw-Hill, New York, USA
- Ohmae, K (1990) *The Borderless World: Power and strategy in the interlinked economy*, Harper Collins, New York, USA
- Ohmae, K (1995) *The End of the Nation State*, Free Press, New York, USA
- Ohmae, K (2005) *Next Global Stage: The Challenges and Opportunities in Our Borderless World*, Wharton School Publishing, Philadelphia, PA, USA
- Ormaindhi, O y Stringa, O (2008) "Porters model of Generic Competitive Strategies", *Business Economy*, Julio
- Parnell JA (2006) "Generic Strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy", *Management Decision*, Vol 44 N° 8
- Parnell, JA y Hershey, L (2005) "The strategy-performance relationship revisited: The blessing and curse of the combination strategy", *International Journal of Commerce & Management*, Vol 15 N° 1
- Pavón, J, Hidalgo, A (1997) *Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico*, Pirámide, Madrid, ESPAÑA
- Peters, T (1987) *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf, Inc., New York, USA
- Peters, T (1992) *Liberation Management*, Alfred A. Knopf, Inc., New York, USA
- Peters, T (1993) *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations*, Vintage Books, Random House, New York, USA
- Peters, T (1994) *The Pursuit of WOW!*, Vintage Books, Random House, New York, USA
- Peters, T (1997) *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*, Alfred A. Knopf, Inc., New York, USA
- Peters, T (1999) *The Brand You50, The Project50 and The Professional Service Firm50*, Alfred A. Knopf, Inc., New York, USA

Peters, T (2003) *Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age*, Dorling Kindersley, Londres, UK

Peters, T (2005) *Talent*, Dorling Kindersley, Londres, UK

Peters, T (2005) *Leadership*, Dorling Kindersley, Londres, UK

Peters, T (2005) *Design*, Dorling Kindersley, Londres, UK

Peters, T y Austin, N (1985) *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, Random House, New York, USA

Peters, T y Barletta, M (2005) *Trends*, Dorling Kindersley, Londres, UK

Peters, T y Waterman, RH (1982) *In search of excellence*, Warner Books, New York, USA.

Pindick, RS y Rubinfeld, DL (2001) *Microeconomía* (5ª edn), Pearsons Educacion, Madrid, ESPAÑA

Porter, ME (1979) "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, March/April

Porter, ME (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, USA

Porter, ME (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, USA

Porter, ME (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May/June

Porter, ME (1990) "The Competitive Advantage of Nations", Free Press, New York, USA

Porter, ME (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Nº 12, Winter Special Issue

Porter, ME (1996) "What is Strategy", *Harvard Business Review*, Nov/Dec

Porter, ME (1998) *On Competition*, Harvard Business School, Boston, MA, USA

Porter, ME (1999) *Ser competitivos*, DEUSTO, Bilbao, ESPAÑA

Porter, ME (2001) "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March

Porter, ME, Sachs, JD, Warner, AM, Moore, C, Tudor, JM, Vasquez, D, Schwab, K, Cornelius, PK, Levinson, M (2000) *The Global Competitiveness Report 2000*, Oxford University Press, Oxford, New York, USA

Recklies, D (2001) "Beyond Porter – A critique of the critique of Porter", *Recklies Management Project GmbH*, Junio

Reinisch, HA (2003) "Since 1980. An incremental assesment of Michael Porters Approach to Strategy", *LSE/Lent Term Paper*, Febrero

Rogers, EM (1962) *Diffusion of innovations*, Free Press, New York, USA

Ryan Air (2009) [on line] (cited) Disponible en <URL: http://www.ryanair.com/doc/investor/2009/Annual_report_2009_web.pdf>

Safón, V y Escrivá, A (2002) "Estrategias competitivas: implicaciones teóricas, prácticas y docentes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, Nº 2

Saving, T (1970). "Concentration ratios and the degree of monopoly", *International Economic Review*, Nº 11

Schein, EH (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Fracisco, CA, USA

Schwartz, H y Davis, SM (1981) "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, Nº 10

Sloan, AP (1964) *My Years at General Motors*, Doubleday, New York: USA

Stigler, GJ (1946) *The Theory of Price*, Macmillan, New York, USA

Taylor, FW (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper & Bross, New York, USA

Tilles, S (1968) *Making strategy explicits*, en Ansoff, HI (ed), *Business Strategy*, Penguin, Harmondsworth, UK

Vueling (2009) [on line] (cited, 14 de Diciembre de 2009) Disponible en <URL: <http://www.vueling.com/vueling/index.php?language=ES&idMenu=5>>

Welch, J y Byrne, JA (2001) *Jack: Straight From The Gut*, Warner Business Books, New York, USA

Welch, J y Welch, S, (2005) *Winning*, Harper Collins, New York, USA