

# Estrategia Competitiva

**Neil Kay**, BA, PhD, FRSA es profesor de Economía empresarial en la Universidad de Strathclyde, Glasgow, Escocia. Es el autor del curso optativo Estrategia Competitiva así como también de diversos artículos y de cinco libros sobre estrategia corporativa y economía industrial. Los libros se vendieron en todo el mundo y en el año 2000, se publicó una edición económica de su último libro, *Pattern in Corporate Evolution*,.

El Profesor Kay se desempeñó durante dos años como profesor adjunto visitante de la Universidad de California, trabajó como profesor de la Universidad Jean Monnet y como Profesor visitante en la Universidad Oficial de la Unión Europea en Florencia, Italia. Se desempeñó como asesor y consultor de organizaciones privadas y públicas. Esto incluyó una serie de misiones a los Balcanes en los años 1991-97 en representación del Programa de Desarrollo de Administración de las Naciones Unidas para colaborar con la reforma de la formación y capacitación en administración post-comunismo, tanto a nivel universitario como por medio de cursos breves para ejecutivos.

En los últimos años, aceptó invitaciones para dialogar con grupos empresariales y universitarios en países tales como Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Japón, Nueva Zelanda, Suecia, Estados Unidos y el Reino Unido.





# Estrategia Competitiva

**Profesor Neil Kay**

---

Primera edición publicada en Gran Bretaña el 2001

(c) Neil Kay 2001

El autor Profesor Neil Kay declara su derecho a ser reconocido como autor de este trabajo, de acuerdo con lo establecido en la ley de propiedad intelectual, diseños y patentes de 1988.

**Publicación CS-A1.1**

Reservados todos los derechos. No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación ni se puede guardar su contenido en soportes electrónicos, así como la transmisión de la misma por medio alguno, ya sea electrónico, mecánico, en forma de fotocopias o grabaciones, sin el permiso implícito de los autores. Está prohibido el préstamo, reventa, alquiler o cualquier otra forma de explotación comercial de este libro sin el permiso implícito de los autores.

CAPDM Ltd es responsable de la composición y gestión de los archivos SGML/XML. ([www.capdm.com](http://www.capdm.com))

# Contenido

|  |  |            |
|--|--|------------|
| <b>Información General sobre el Curso Optativo</b> |  | <b>7</b>   |
| <b>Módulo 1</b>                                    | <b>Análisis del Entorno</b>  | <b>1/1</b> |
|  | 1.1 Introducción   | 1/2        |
|  | 1.2 Las Industrias y el Ciclo de Vida                                | 1/3        |
|  | 1.3 El Modelo de Cinco Fuerzas                                       | 1/18       |
|  | 1.4 Perspectivas de la Teoría de Juegos                              | 1/34       |
|  | 1.5 Conclusiones   | 1/44       |
| <b>Módulo 2</b>                                    | <b>Estrategias para la Ventaja Competitiva</b>                       | <b>2/1</b> |
|  | 2.1 Introducción   | 2/2        |
|  | 2.2 Estrategias Genéricas  | 2/2        |
|  | 2.3 La Cadena de Valor   | 2/5        |
|  | 2.4 Liderazgo en Costos  | 2/11       |
|  | 2.5 Diferenciación   | 2/20       |
|  | 2.6 Enfoque  | 2/30       |
|  | 2.7 Los Peligros de las Estrategias Híbridas                         | 2/35       |
|  | 2.8 Conclusiones   | 2/39       |
| <b>Módulo 3</b>                                    | <b>La Evolución de la Ventaja Competitiva</b>                        | <b>3/1</b> |
|  | 3.1 Introducción   | 3/2        |
|  | 3.2 El Proceso Innovador   | 3/4        |
|  | 3.3 Las Características del Proceso Innovador                        | 3/7        |
|  | 3.4 Por Qué se puede Eliminar la Innovación de la Agenda de la Firma | 3/11       |
|  | 3.5 Soluciones   | 3/19       |
|  | 3.6 Conclusiones   | 3/37       |
| <b>Módulo 4</b>                                    | <b>Vínculos y Movimientos Verticales</b>                             | <b>4/1</b> |
|  | 4.1 Introducción   | 4/2        |
|  | 4.2 Definición de Relaciones Verticales                              | 4/2        |
|  | 4.3 Tendencias en las Relaciones Verticales                          | 4/6        |
|  | 4.4 Integración Vertical: lo que No es.                              | 4/10       |
|  | 4.5 Los Costos de los Mercados                                       | 4/11       |
|  | 4.6 Los Costos de la Integración Vertical                            | 4/26       |
|  | 4.7 Elección de la Estrategia  | 4/33       |
|  | 4.8 Variedades de Relaciones Verticales                              | 4/35       |
|  | 4.9 Conclusiones   | 4/37       |
| <b>Módulo 5</b>                                    | <b>Vínculos y Movimientos Horizontales</b>                           | <b>5/1</b> |
|  | 5.1 Introducción   | 5/2        |
|  | 5.2 El Juego de Diversificación                                      | 5/4        |
|  | 5.3 ¿Por Qué Diversificar?   | 5/16       |
|  | 5.4 Formas de Diversificación  | 5/35       |
|  | 5.5 Conclusiones   | 5/45       |

|                   |  |      |
|-------------------|--|------|
| <b>Módulo 6</b>   | <b>Estrategia Internacional</b>  | 6/1  |
|                   | 6.1 El Juego de Diversificación en el Plano Internacional                        | 6/3  |
|                   | 6.2 La Cuestión de la Competitividad Internacional                               | 6/7  |
|                   | 6.3 Modelo de Diamante de Porter   | 6/10 |
|                   | 6.4 Utilización del Modelo de Diamante   | 6/22 |
|                   | 6.5 Estructuración de una Estrategia Corporativa                                 | 6/29 |
|                   | 6.6 Competencia en Mercados Internacionales                                      | 6/32 |
|                   | 6.7 La Competencia en el Extranjero: los Principios                              | 6/38 |
|                   | 6.8 La Globalización en Contraste con la Localización                            | 6/40 |
|                   | 6.9 Conclusiones   | 6/43 |
| <b>Módulo 7</b>   | <b>Efectuar Movimientos</b>  | 7/1  |
|                   | 7.1 Ejemplo de una Combinación   | 7/3  |
|                   | 7.2 La Evidencia del Desempeño de las Combinaciones                              | 7/6  |
|                   | 7.3 Agregar Valor por medio de la Combinación                                    | 7/9  |
|                   | 7.4 Por qué las Fusiones y las Adquisiciones tienen tan mal Desempeño            | 7/15 |
|                   | 7.5 Actividad Cooperativa  | 7/26 |
|                   | 7.6 Conclusiones   | 7/38 |
|                   | 7.7 La Opción como un Todo: Conclusiones   | 7/38 |
| <b>Apéndice 1</b> | <b>Respuestas a las Preguntas de las Ilustraciones y las Preguntas de Repaso</b> | A1/1 |
| <b>Apéndice 2</b> | <b>Exámenes Finales de Práctica</b>  | A2/1 |

## Información General sobre el Curso Optativo

Este curso optativo trata sobre las opciones estratégicas. ¿Qué opciones tenemos? ¿Deberíamos desplazarnos en sentido ascendente hacia la cadena de suministro o en sentido descendente hacia nuestros clientes finales, o deberíamos quedarnos donde estamos? ¿Deberíamos ir a lo seguro o diversificarnos en otros mercados? De ser así, ¿en cuáles? ¿Qué pasará si nos establecemos en el ámbito mundial? ¿Deberíamos hacerlo? ¿Cómo podemos lograrlo? ¿Tenemos los recursos para hacerlo? ¿Podemos permitirnos el lujo de no hacerlo? Estos son ejemplos de los dilemas y las decisiones que se pueden suscitar en el marco de la estrategia competitiva.

Este curso optativo busca *rumbos* alternativos (tales como movimientos verticales, nuevos mercados y tecnologías, expansión internacional) y *medios* alternativos para seguir estos rumbos (tales como la expansión interna, los contratos, las adquisiciones, las alianzas). El curso de Estrategia Competitiva desarrolla un conjunto de enfoques y herramientas analíticas para poder formular y evaluar estas estrategias tema por tema. El curso optativo en general brinda un marco uniforme e integrado para facilitar el proceso de formulación de estrategias.

Por último, recuerde que un millardo equivale a mil millones.



## Análisis del Entorno

### Contenido

|                            |  |      |
|----------------------------|--|------|
| <b>1.1</b>                 | <b>Introducción</b>                                    | 1/2  |
| <b>1.2</b>                 | <b>Las Industrias y el Ciclo de Vida</b>               | 1/3  |
| 1.2.1                      | Puntos de Flexión Críticos en el Ciclo de Vida         | 1/6  |
| 1.2.2                      | Las Etapas del Ciclo de Vida                           | 1/8  |
| <b>1.3</b>                 | <b>El Modelo de Cinco Fuerzas</b>                      | 1/18 |
| 1.3.1                      | Fuerza Uno: Amenaza de Entrada                         | 1/21 |
| 1.3.2                      | Fuerza Dos: Rivalidad                                  | 1/29 |
| 1.3.3                      | Fuerza Tres: Poder de Negociación de los Compradores   | 1/31 |
| 1.3.4                      | Fuerza Cuatro: Poder de Negociación de los Proveedores | 1/33 |
| 1.3.5                      | Fuerza Cinco: Presión de Productos Sustitutos          | 1/34 |
| <b>1.4</b>                 | <b>Perspectivas de la Teoría de Juegos</b>             | 1/34 |
| 1.4.1                      | El Dilema del Prisionero                               | 1/35 |
| 1.4.2                      | Movimientos Estratégicos                               | 1/39 |
| <b>1.5</b>                 | <b>Conclusiones</b>                                    | 1/44 |
| <b>Preguntas de Repaso</b> |  | 1/44 |

Este módulo ayudará a definir el contexto para un mayor análisis y la discusión de los próximos módulos. Presenta las características básicas del campo estratégico en el cual opera la firma. En principio, se analizará la relevancia y la importancia de los efectos del ciclo de vida en el transcurso del tiempo. Luego, se analizará la manera en que el modelo de Cinco Fuerzas puede proporcionar una base para analizar sistemáticamente el entorno en el que opera la firma en una etapa determinada de su ciclo de vida. También se considerará cómo la teoría de juegos puede brindar conocimientos útiles para respaldar el pensamiento estratégico y, al mismo tiempo, se advertirá sobre el uso sin reservas de esta técnica en la planificación estratégica.

### Objetivos de Aprendizaje

Al finalizar el estudio de este módulo, podrá:

- Explicar cómo los puntos críticos del ciclo de vida de la industria pueden transformar el entorno competitivo de la firma.
- Comprender las implicaciones de las diferentes etapas del ciclo de vida para la estrategia competitiva.
- Describir el modelo de Cinco Fuerzas y las implicaciones que tiene para la formulación de estrategias.

- Emplear las Cinco Fuerzas para analizar el contexto en el que están encuadradas las estrategias competitivas.
- Explicar la contribución y las limitaciones de la teoría de juegos en la formulación de estrategias.
- Describir cómo los movimientos estratégicos pueden ayudar a la firma a obtener ventajas en el campo de batalla competitivo.

## 1.1 Introducción

En este módulo, se establecerá el contexto para discusión posterior de las estrategias competitivas. Se podría decir que, en este módulo, se comenzarán a analizar las primeras páginas del reglamento para un juego de estrategia: cuáles son las principales características del campo de batalla estratégico, qué estrategias son posibles, cuáles son las limitaciones de las estrategias, etc. Sin embargo, el reglamento de la estrategia competitiva, como se encuentra definido en los libros sobre administración estratégica, no es tan directo y claro como en el caso de otros juegos de estrategia, tales como el ajedrez o el juego de damas. Éste es un reglamento en el cual algunas reglas son bastante evidentes pero otras se aplican en contadas ocasiones. Es un reglamento en el cual la interpretación de determinadas reglas se discute mucho y secciones enteras pueden ser difíciles de leer o, incluso, pueden faltar por completo.

Y para complicar aun más las cosas, existen otros reglamentos redactados por diferentes observadores, muchos de los cuales se revisan constantemente, y algunos de ellos dificultan más de lo que ayudan. Se observa, quizás con un dejo de verdad, que lo peor que le puede pasar a una firma es que la citen como ejemplo de las reglas que deberían aplicarse para lograr el éxito competitivo. Esto, a menudo, precede a la decadencia de estas firmas en el mercado.

La historia de IBM durante la década de los ochenta y la de los noventa es un buen ejemplo de los peligros que se suscitan al tratar de elaborar reglas claras y precisas para el éxito competitivo. A principio de la década de los ochenta, IBM aparecía a menudo en las listas de las firmas mejor administradas. Diez años más tarde, se escribía su obituario en diversas ocasiones, muchas veces con observaciones estrictas acerca del modo en el que la compañía se había transformado en un torpe dinosaurio que estaba condenado al fracaso, a la caída y probablemente a la eliminación. Luego de otros diez años, al cambiar el milenio, se describía generalmente a IBM como una compañía ingeniosa y próspera que, otra vez, se ubicaba al frente de la revolución informática.

IBM es un claro ejemplo de que las firmas son muchas veces más vulnerables y más flexibles de lo que aparentan a primera vista. Pueden ser más vulnerables de lo que parecen, ya que los cimientos aparentemente sólidos de su estrategia actual pueden rápidamente socavarse por fuerzas externas, como los cambios tecnológicos. Posiblemente son más flexibles de lo que parecen porque la esencia de una compañía no son los ladrillos y el mortero, sino la gente y los sistemas socialmente construidos. Si bien estos sistemas muchas veces presentan características que pueden ser más rígidas y difíciles de cambiar que los ladrillos y el mortero, también pueden demostrar flexibilidad y adaptabilidad, que no integran el concepto de que algunas compañías descubrieron una receta para

el éxito que se transmite, de generación en generación, entre los gerentes. Las recetas para el éxito cambian, y la firma que no asimile este hecho es, quizá, el único tipo de firma que está forzosamente condenada al fracaso en el largo plazo.

Sin embargo, esto no significa que no sea posible desarrollar un análisis eficaz de la estrategia competitiva, sino simplemente que se debe tener cuidado al proponer listas de las 'diez recetas par el éxito seguro' del tipo que promociona cualquier libro en las salas de los aeropuertos. Lo que *sí* se puede hacer es establecer las condiciones que son susceptibles de favorecer ciertos tipos de estrategias. Es como predecir un terremoto. Se podría concluir, a partir del estudio de los efectos de los terremotos, cuáles son las estrategias de construcción de casas que podrían adoptarse en las zonas sísmicas (por ejemplo: construcciones bajas, con materiales resistentes, o directamente evitar toda construcción). Sin embargo, hay que analizar cada caso para poder determinar la estrategia o la combinación de estrategias que debería adoptarse en cada caso. Asimismo, el reglamento puede cambiar. Por ejemplo, la prohibición de construir edificios altos en zonas sísmicas se modificó, por lo menos en parte, en los últimos años, gracias a las innovaciones en los materiales de construcción.

Tal como el entorno geológico puede impactar en las estrategias de construcción de casas, el entorno industrial puede impactar en las estrategias de las firmas. De hecho, los entornos que pueden impactar en las estrategias no se restringen a la esfera del entorno industrial; los entornos sociales, políticos y legales también pueden causar un impacto. Sin embargo, el principal punto de interés del presente módulo es el efecto del entorno industrial en la formulación de las estrategias de las firmas.

Tal como se verá, uno de los interrogantes más importantes que se suscita en este contexto es cuánta discreción tienen las firmas en la elaboración de la estrategia, de la misma manera en que los constructores podrían considerar una gama limitada de opciones disponibles para la construcción de casas en zonas sísmicas. Los políticos podrían describir esto como la pregunta de cuánto 'espacio de maniobra' existe en la formulación de las opciones. Tal como se verá, la cantidad de espacio de maniobra para la estrategia competitiva varía en los diferentes sectores y lapsos de tiempo. .

Se comenzará, en la Sección 1.2, con el análisis del 'espacio de maniobra' en el transcurso del tiempo. Esto introduce el concepto del ciclo de vida de la industria y genera el interrogante de cómo pueden variar la naturaleza y la gama de opciones estratégicas durante del ciclo de vida de una firma. Posteriormente, en la Sección 1.3 se analizará con mayor detalle la cuestión de cómo las firmas pueden ajustar su posición en una determinada industria, en un punto determinado del ciclo de vida. Estos dos grandes interrogantes ayudarán a definir el contexto del análisis que se llevará a cabo en los próximos módulos.

## 1.2 Las Industrias y el Ciclo de Vida

La estrategia competitiva consiste en tratar de lograr algún tipo de ventaja por sobre los competidores. En el Módulo 2, se verá cómo esto conlleva, generalmente, a tratar de lograr algún tipo de ventaja en materia de costos o de

diferenciación con respecto a los competidores. Sería ideal que la firma procurara alcanzar una posición que fuera difícil o imposible de imitar para los rivales, como es el caso de Coca-Cola, con la imagen de su marca en refrescos, Boeing, con la ventaja que le aporta la experiencia y las economías de escala en la construcción de aviones civiles, o Amazon.com, con su estrategia de proporcionar a los lectores de libros información y acceso económico por medio de Internet.

El problema con estas estrategias exitosas es que se basan en el intento de crear una fuente única de ventaja para la firma. Actualmente la 'exclusividad' es algo que genera verdaderos problemas de análisis. Si una firma puede establecer y defender un lugar único para sí misma en el mercado competitivo, por definición, esto es algo que tal vez no se aplique para otras firmas. Es difícil o imposible desarrollar un reglamento para crear la exclusividad, ya sea que se refiera a una creación arquitectónica de Frank Lloyd Wright o a una estrategia competitiva.

Tal como se mencionó en la primera sección, la buena noticia es que, a menudo, en el entorno, existen regularidades subyacentes que pueden facilitar el proceso de toma de decisiones, ya sea que se refiera a la construcción de casas o a las estrategias competitivas. Un buen estratega, al igual que un buen arquitecto, es sensible a las propiedades intrínsecas de diseño de sus planes en relación con el entorno. Esto significa tener algún tipo de conocimiento acerca del entorno, ya sea que se trate de los ciclos estacionales del área donde se encuentra el edificio o de los ciclos de vida de la industria en que opera el producto. En ambos casos, pueden existir regularidades y patrones a los que los planificadores pueden recurrir para mejorar el proceso de toma de decisiones en los respectivos contextos.

Una herramienta importante del arsenal del estratega es el concepto de *ciclo de vida de la industria*. Las industrias tienen un ciclo de vida, al igual que los organismos biológicos, aunque se debería tener cuidado de no expandir demasiado la analogía. La posible caída y muerte de los organismos biológicos es inevitable y, de hecho, es estadísticamente previsible si se utilizan las tablas actuariales. Sin embargo, no se puede decir lo mismo en el caso de organizaciones sociales, tales como las firmas o las industrias (las cuales son simples agrupaciones de firmas o de partes de firmas). Sin embargo, en el caso de aquellas industrias que sufren una caída, a menudo, es posible identificar algunos aspectos que caracterizan esta etapa, de la misma manera en que es posible identificar aspectos que caracterizan otras etapas del crecimiento y del desarrollo de las industrias.

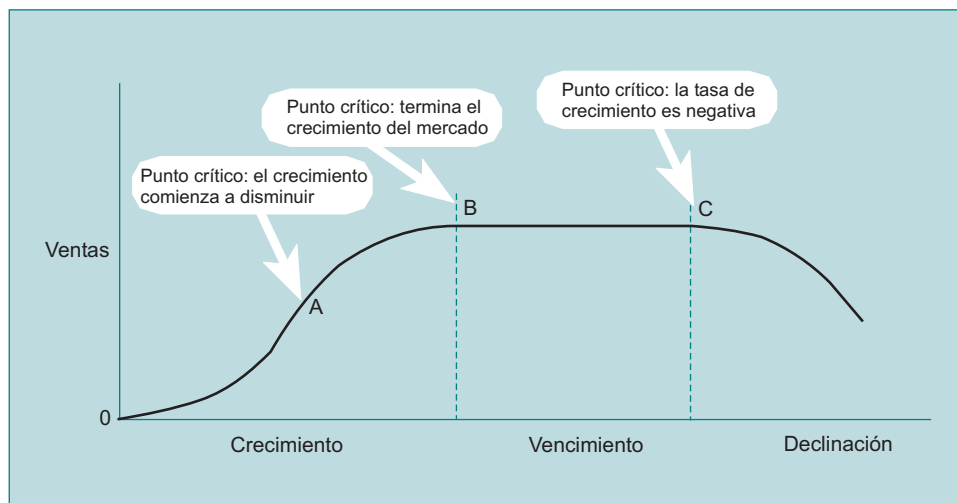
La tasa de crecimiento de una industria no debería considerarse necesariamente un elemento pasivo al que tienen que ajustarse las firmas. Una firma puede encontrarse en una posición que le permita influenciar las tasas de crecimiento de la industria y el curso del ciclo de vida. Las siguientes son las dos principales técnicas para lograr esto:

- **Estrategias de fijación de precios en la fase introductoria.** Un innovador puede decidirse por un precio (bajo) de penetración y un alto crecimiento inicial o por un precio (alto) de descremación de ganancias y un crecimiento inicial más lento. Un precio de penetración es más probable si el innovador tiene abundantes fondos y es capaz de soportar pérdidas iniciales y si se considera a la captura de una alta participación en el mercado como la

principal fuente de ventaja competitiva, por ejemplo, debido a las economías de escala. Amazon.com aplica un precio de penetración en la venta de libros por Internet. Una estrategia de precio de descremación de ganancias es más probable si las firmas buscan recuperar los elevados gastos en Investigación y Desarrollo (I+D) y otros gastos iniciales, y si se espera que los competidores entren pronto a este mercado. Los precios de descremación de ganancias, a menudo, se observan en los mercados de artículos electrónicos de consumo.

- **Ampliación y renovación del ciclo de vida.** Las firmas, en forma individual o colectiva, pueden ampliar la vida de una industria mediante la innovación y las mejoras de marketing. El whisky escocés fue un producto que había adquirido una imagen aburrida con el transcurso de los años y, con el tiempo, llegó a asociarse generalmente con los bebedores de edad más avanzada. Recientemente, la industria desarrolló nuevas campañas publicitarias agresivas, dirigidas a los bebedores más jóvenes en países como el Reino Unido e Italia, en un intento por regenerar su imagen y revitalizar su ciclo de vida. La invención de la aspiradora sin bolsa por parte de Dyson revitalizó un mercado que había llegado a considerarse, generalmente, bastante establecido y monótono durante muchos años.

Sin embargo, aparte de estos casos especiales, las firmas pueden tener oportunidades limitadas en la práctica para modificar el curso del ciclo de vida y, más bien, deben ajustarse a él. Normalmente, el ciclo de vida seguirá el rumbo de las principales etapas que se incluyen en la Figura 1.1, aunque ciertos ciclos pueden llegar a ser más erráticos e inestables que lo que sugiere el patrón ordenado de esta figura. Por ejemplo, algunas industrias recreativas como la lucha libre profesional y el cine sufrieron altibajos en términos de popularidad durante los años, con diferentes tendencias, muchas veces según el contexto nacional.



**Figura 1.1** La evolución de las industrias

### 1.2.1 Puntos de Flexión Críticos en el Ciclo de Vida

Además de ciertas etapas de definición amplia que prácticamente se describen a sí mismas, la Figura 1.1 también identifica los puntos críticos en la evolución de la industria. Pueden resultar especialmente importantes en el caso de que los estrategas basen sus planes en tendencias recientes y actuales y no prevean adecuadamente qué es lo que está a punto de suceder en determinada industria.

- 1 **Punto crítico A.** Este punto puede representar un punto de flexión importante en la evolución de la industria, precisamente, porque puede señalar cambios sutiles a la vez que parece muy inocuo. Después de todo, el punto A se establece a la mitad de la etapa de crecimiento, entonces ¿qué hace que este punto sea potencialmente tan importante?

La importancia radica en que la Figura 1.1 la industria experimentó un crecimiento estable y predecible hasta el punto A y esto facilitó la planificación. Ahora, suponga que el crecimiento reciente fue de un 10% anual y que este hecho se tomó en cuenta en las estimaciones de crecimiento futuro de los estrategas y en los planes de inversión. La extrapolación de estas tendencias produjo hasta el momento un plan de inversión sólido, pero vea lo que está por ocurrir en el punto A. El crecimiento empieza a disminuir de un 10% anual a tasas de crecimiento mucho menores, como un 8% e incluso inferiores. El problema es que si las firmas de esta industria realizan inversiones basándose en la suposición de que el crecimiento continuará a la tasa elevada insostenible del 10%, se producirá un caso de exceso de capacidad en esta industria.

Este exceso de capacidad puede modificar la naturaleza de la competencia de la noche a la mañana y puede desencadenar una competencia feroz y destructiva, sobre todo si las firmas aún mantienen los mismos objetivos de crecimiento que experimentaron en las primeras etapas. Pero suponga que existe una firma 'prudente' que previó que la industria se va a topa con un punto de flexión en el futuro inmediato. ¿Es seguro que esta firma se encuentra bien posicionada para hacer frente a la tormenta que se aproxima? Hasta cierto punto, esto puede ser verdad; la firma tal vez sea capaz de adoptar medidas para protegerse, por ejemplo, trata de diferenciar su producto, monta defensas alrededor de sus mercados y no invierte en exceso en nuevas plantas. Sin embargo, incluso las firmas más inteligentes pueden verse presionadas por una gran variedad de motivos:

- Continúan realizando inversiones porque se preocupan por las repercusiones de perder su participación en el mercado ante los rivales.
- El punto crítico A puede ser incierto y difícil de identificar con anticipación (la reducción del crecimiento durante este año ¿es un indicio temporal o el comienzo de una nueva tendencia?).
- La competencia intensificada que se ve representada por las guerras de precio y por las batallas para asegurarse una participación en el mercado, pueden afectar gravemente a las firmas, aun si no invirtieron en exceso.

Como resultado, aunque el punto crítico A aún se encuentra en el período de crecimiento de la industria, puede significar el comienzo de una fase de

sacudida que puede colocar, tanto a las firmas prudentes como a las miopes, bajo una fuerte presión y eliminar a las firmas más débiles o desafortunadas. Al mismo tiempo, ciertos factores pueden contrarrestar cualquier tendencia a la inversión en exceso y a la sacudida durante un período de desaceleración de la etapa de crecimiento. Estos factores incluyen:

- Aversión al riesgo ante la creciente incertidumbre que resulta en planes cautos de inversión.
  - La puesta en práctica de los planes de inversión puede llevar mucho tiempo (hasta años, en el caso de las nuevas plantas de producción) por lo que es probable que el nivel de la inversión aún no haya alcanzado el del crecimiento de la demanda al momento de llegar al punto crítico A.
- 2 **Punto crítico B.** El punto B representa un punto de flexión más obvio de esta industria. Las tasas positivas de crecimiento que registró la industria hasta el momento llegaron a su fin y ahora el crecimiento es cero (se debe tener en cuenta que el punto de flexión y la 'madurez' no necesariamente se ven reflejados por ventas absolutamente estáticas, sino que pueden estar asociados en términos generales con un estado en el cual el mercado crece a un ritmo no más rápido que la economía en su totalidad). Hasta ahora, las firmas podían crecer sin apropiarse necesariamente de la participación en el mercado de otras compañías. La importancia del punto crítico B es que ahora la única manera en que una firma puede incrementar su participación en el mercado es mediante la reducción de la cantidad de rivales (mediante la fusión, la adquisición o la salida de rivales) o apropiándose de la participación en el mercado de ellos. Este es un juego de suma cero, en el cual la victoria de un jugador implica la pérdida de otros, lo que puede afectar la naturaleza y el alcance de la rivalidad de esta industria.
  - 3 **Punto crítico C.** El punto crítico C puede marcar el comienzo de una fase de competencia despiadada. En la Figura 1.1, si la firma desea simplemente mantener su nivel actual de ventas en la etapa de declinación, sólo puede lograrlo apropiándose de la participación en el mercado de otras firmas de la misma industria. La misma lógica se aplica a sus rivales. La ferocidad de la batalla que se libre dependerá de la facilidad con que las firmas puedan salir de la industria. Si los activos que las firmas inmovilizaron en este sector no se prestan para otros usos (es decir, si el continuar con la batalla en este sector implica poco costo de oportunidad o valor sacrificado), la batalla podrá tornarse larga y sangrienta.

La verdadera importancia de cada uno de estos puntos críticos es que la historia ya no sirve como guía para las tendencias futuras. En el punto crítico A, el crecimiento comienza a disminuir; en el punto crítico B, el crecimiento cesa, y en el punto crítico C, el crecimiento se vuelve negativo. ¿Significa esto que los estrategas se equivocan al basar sus planes en las tendencias históricas? No, porque lo que sucedió en el pasado reciente puede ser una fuente razonablemente confiable de información acerca de lo que acontecerá en el futuro inmediato y, de hecho, puede ser la mejor información disponible. Los estrategas podrían tomar peores decisiones si no tomaran en cuenta estas tendencias. Asimismo, casi por definición, los puntos de flexión son eventos

extremos y poco usuales que pueden ser difíciles o imposibles de prever antes de que se encuentren. Lo mejor que se puede esperar de esto es que los estrategas estén conscientes de que los puntos de flexión ocurrirán tarde o temprano y que es necesario establecer las estrategias apropiadas de antemano. El peor momento para pensar en construir un bote salvavidas es cuando el barco se está hundiendo.

### 1.2.2 Las Etapas del Ciclo de Vida

Las diferentes etapas del ciclo de vida pueden ofrecer distintas oportunidades y limitaciones en relación con las opciones estratégicas. La naturaleza y las características reales de las etapas dependen de los casos reales, pero las características y tendencias que se enumeran a continuación son las que se presentan con mayor frecuencia. Se describen también ciertas repercusiones para la estrategia.

#### Etapa de crecimiento

- **Elasticidad precio-demanda relativamente baja para cada marca.** Si existe una marca o pocas marcas diferenciadas, la elasticidad precio-demanda para cada marca puede ser baja por: a) una limitada capacidad de sustitución; b) la falta de familiarización de los usuarios con el precio 'correcto' y la ignorancia sobre la existencia de alternativas, o c) la atracción de los primeros usuarios pioneros por lo novedoso y su menor preocupación por el precio. Estos factores tenderán a reducir la sensibilidad del usuario ante los precios y a brindarle a la firma un grado de discrecionalidad sobre la política de fijación de precios en las primeras etapas. Estas influencias pueden mitigarse o debilitarse a medida que se desarrolla la etapa de crecimiento.
- **Precio relativamente elevado.** Dado que el usuario es relativamente insensible al precio, la tentación obvia, cuando la curva de la demanda no es muy elástica con relación al precio, es aumentar los precios para incrementar al máximo la utilidad a corto plazo. Sin embargo, tal como se mencionó anteriormente, la firma puede bajar los precios para incrementar al máximo la utilidad a largo plazo. El problema con un precio elevado en las primeras etapas consiste en que esto puede: a) emitir una señal de ganancia que hace que la industria parezca atractiva para otras firmas y que fomenta la entrada, o b) desacelerar el crecimiento, demorar la explotación de las ventajas de las economías de escala y de experiencia y facilitar que otras firmas alcancen rápidamente el mismo nivel.
- **Alto nivel de publicidad para crear la demanda para un producto nuevo.** La publicidad se caracteriza por ser informativa (permite que el cliente en potencia conozca el producto y sus características) y persuasiva (alienta al cliente a cambiar de marca). Una vez que el producto se estableció, la firma puede ser capaz de concentrarse por completo en la publicidad persuasiva, pero para comenzar, la firma puede tener que realizar una inversión importante en publicidad informativa. Dado que esto puede implicar que se tenga que informar al cliente acerca del nuevo producto o servicio, así como

también acerca de las marcas específicas, gran parte de las ventajas generadas por esta publicidad puede redundar en beneficios externos para los posteriores competidores que se aprovechen del conocimiento del producto resultado de la publicidad previa. AOL, el proveedor de servicios en línea, publicitó masivamente las ventajas del correo electrónico y otros servicios de Internet, y muchas firmas más pequeñas o competidores posteriores fueron capaces de crecer a partir del conocimiento de producto creado por AOL.

- **Utilidades bajas o negativas en el comienzo, que se incrementan más tarde.** La escala del mercado puede ser una influencia importante en la rentabilidad. En las primeras etapas, una demanda baja significa ingresos bajos y normalmente coincide con demandas de inversión altas (en capital físico y humano y en publicidad). Una escala baja de producción significa altos costos operativos, dado que las economías de escala y los efectos de la curva de experiencia no pueden explotarse al máximo. El tiempo durante el cual la firma esté dispuesta a soportar pérdidas, o sea capaz de mantenerse en esa situación, dependerá de una gran cantidad de factores. Un factor importante puede ser el tiempo previsto para alcanzar la rentabilidad (el cual depende, a su vez, del crecimiento esperado de mercado y de la importancia de los efectos de escala en los costos). La capacidad de una firma para sostener pérdidas también es importante y puede depender de la predisposición del mercado de capitales externo para ver a la firma más allá de las etapas iniciales de pérdidas. Esto puede depender del sector, así como de las perspectivas percibidas de la firma (por ejemplo, a finales de los años noventa, los servicios de biotecnología e Internet eran bien vistos por el mercado de capitales). En forma alternativa, una firma altamente diversificada como General Electric o 3M pueden ser capaces de utilizar sus mercados de capitales interno para subvencionar en forma cruzada la generación de pérdidas en prometedoras áreas emergentes.
- **Variedad de diseños de productos.** La fluidez en las preferencias de consumo puede crear oportunidades para la variedad en el diseño, y estas tendencias pueden reforzarse mutuamente si existe la necesidad de evitar el obstáculo que representan las patentes de los rivales. En algunos casos, los empleados de compañías ya existentes que decidan irse de ellas para establecer sus propias compañías (como demuestra la historia de Silicon Valley y de la industria de productos electrónicos) podrán percibir y aprovechar las nuevas oportunidades. El crecimiento rápido puede abrir nuevos nichos en el mercado, y estas condiciones benignas pueden crear la posibilidad de mantener una gran variedad de formatos, sobre todo, si los rivales más fuertes encuentran dificultad para satisfacer la demanda existente.
- **Innovación radical de productos y de procesos.** La I+D puede ser una importante herramienta de estrategia para las firmas que buscan formas de crear fuentes sostenibles de ventaja competitiva. Pueden producirse actividades paralelas de I+D en tecnologías complementarias, por ejemplo, la industria emergente de computadoras personales estimuló la I+D en equipos periféricos, tales como las impresoras y los escáneres.
- **Importantes demandas para nuevas inversiones.** Las industrias emergentes pueden ser poco capaces de sacar ventaja de la inversión actual de capital.

El equipo, probablemente, tendrá que ser creado de cero y, posiblemente, la planta también, y si la industria exige habilidades y técnicas relativamente nuevas, es posible que sea necesaria la correspondiente inversión en capital humano en forma de capacitación y de experiencia laboral. La industria emergente de los centros de atención telefónica es un ejemplo de una industria que tuvo que efectuar importantes inversiones abiertas.

- **El producto puede caracterizarse por fallas y defectos frecuentes.** El carácter novedoso de las tareas correspondientes, combinado con una intensa presión por satisfacer rápidamente la creciente demanda, puede dar lugar a un alto índice de fracasos en los productos. Esto se aplica especialmente en el caso de los productos complejos como los que se producen en el sector del software.
- **Escasez de capacidad, por lo menos en la primera fase.** Tal como se analizó anteriormente, en el caso del punto crítico A, la oferta puede ser menos flexible que la demanda, y esto puede ocasionar escasez de capacidad en el caso de que la industria registre un rápido crecimiento (aunque puede existir un peligro compensatorio de exceso de capacidad, luego del punto crítico A). Si todas las etapas de la industria (tales como componentes, productos intermedios y productos finales) se enfrentan a problemas similares, esto repercute en las posiciones competitivas, ya que se trata de un mercado de vendedores para cada etapa. Los *compradores* pueden enfrentar verdaderas dificultades para obtener suministros de materiales, componentes y materias primas, mientras que para los *vendedores* es relativamente fácil encontrar un comprador para su producto relativamente escaso. Esto puede repercutir en la estrategia. Por ejemplo, los compradores se pueden integrar verticalmente en forma regresiva para garantizar los suministros. Esta cuestión se analizará con más detalle en el Módulo 4.
- **Facilidad de entrada en este mercado.** Los mercados fluidos y de rápido crecimiento, así como la relativa falta de estandarización y de ventajas de marcas, pueden crear oportunidades de entrada.
- **Pocas firmas.** Por lo menos en las etapas iniciales, es posible que existan pocas firmas, a pesar de que la facilidad de entrada puede modificar esto rápidamente.
- **Distribución incompleta o limitada.** La distribución puede ser irregular o limitada. Por ejemplo, en los comienzos de la televisión por cable, generalmente era mucho más fácil producir los programas que difundirlos a un mercado geográficamente fragmentado y heterogéneo.

Durante la etapa de crecimiento, la firma tendrá que adoptar importantes decisiones que pueden afectar su capacidad futura para competir en este mercado. Algunas acciones, tales como la estrategia de I+D y la imagen de marca, afectarán el tipo de segmento de mercado en el cual la firma será capaz de obtener una ventaja competitiva. Otros aspectos de la estrategia, tales como las decisiones relacionadas con la inversión y la fijación de precios, pueden orientarse a lograr que la firma alcance una posición fuerte en el futuro, en el ciclo de vida. Las compras por Internet son un sector que ahora se encuentra en las etapas iniciales de lo que se prevé que será un período de marcado crecimiento.

**Ilustración 1.1: Crecimiento orgánico**

Las primeras etapas de los ciclos de vida de los productos se caracterizan por tener costos, precios y riesgos altos. Cada uno de estos aspectos está ilustrado en la industria emergente de los alimentos orgánicos. Los costos de cambio para los agricultores que se pasan al campo de los alimentos orgánicos pueden incluir una conversión de dos años que implique tener que adoptar el uso de pesticidas y fertilizantes naturales y la rotación de cultivos. La agricultura orgánica no alcanza los niveles de economías de escala y productividad, asociados con la agricultura intensiva tradicional. Sin embargo, para el año 2000, la agricultura orgánica había alcanzado una tasa de crecimiento anual del 40% en el Reino Unido.

Las presiones del lado de la demanda, sumadas a los mayores riesgos y costos asociados con la agricultura orgánica, se vieron reflejadas en las primas de 25%-30% de los productores y en precios más altos de los productos orgánicos en las tiendas. Sin embargo, ni siquiera esta señal de precio fue suficiente para hacer coincidir la producción interna con la demanda. El Reino Unido tuvo que importar alrededor del 75% de su consumo de alimentos orgánicos, y gran parte de dichas importaciones eran productos agrícolas adaptados al clima británico.

Se espera que gran parte del diferencial de precios entre la agricultura orgánica y la convencional se reduzca naturalmente a medida que la rotación de cultivos dé lugar a una mayor fertilidad del suelo y las economías de escala comiencen a ser explotadas por la agricultura orgánica. Pero un aspecto que muchos creen que podría limitar el crecimiento de la agricultura orgánica en el Reino Unido es la presión de los supermercados por reducir el precio minorista de los productos orgánicos. Si esto se transmite hacia atrás por la cadena de valor de alimentos, en forma de una presión sobre los precios mayoristas de los alimentos orgánicos, podría desalentar a los agricultores a optar por los orgánicos, al aumentar los riesgos percibidos y reducirse el retorno esperado.

- 1.1** Si los supermercados del Reino Unido fueran a ejercer presión para que los precios de los productos orgánicos se acercaran a los precios de los bienes convencionales, ¿qué efecto podría generar esto en esta industria?

## Etapa de la Madurez

- **Creciente elasticidad precio-demanda.** Los consumidores mejor informados, la creciente competencia y la tendencia hacia la estandarización pueden aumentar la elasticidad precio-demanda, al aplicar presión a los márgenes e incrementar la sensibilidad ante los costos.
- **Caída de los precios.** Los costos pueden disminuir debido a una gran variedad de motivos, entre ellos, las economías de escala, los efectos de la curva de experiencia, las mejoras de los procesos y las presiones competitivas que eliminan las ineficiencias del sistema. Cuando esto se combina con una creciente presión competitiva sobre los márgenes, los precios pueden bajar. La industria de las PC es un buen ejemplo.
- **Importancia de la publicidad de marcas.** Muchas de las posiciones y muchos de los participantes están bien establecidos, los consumidores ahora

están bien informados acerca de la industria y de los participantes, de modo que la publicidad está orientada a defender y a mejorar las bases de mercado establecidas. Si las firmas se encuentran aún bajo la influencia de las altas tasas de crecimiento que se registraron durante la fase de crecimiento, la publicidad de marca puede resultar cara y feroz.

- **La rentabilidad comienza a disminuir.** En las últimas etapas de la fase de crecimiento, algunas firmas pueden empezar a ser rentables, pero en este punto la entrada al mercado de las firmas y la creciente estandarización ejercen presión sobre los márgenes.
- **Creciente estandarización.** La disminución de la protección de las patentes, la difusión de cada vez más información sobre lo que constituye el 'mejor' diseño y la rigurosa competencia que tiende a eliminar los diseños inferiores pueden contribuir a que se logre una convergencia hacia un estándar de la industria. Esta tendencia se verá reforzada si existen efectos de red que presenten ventajas al contar con una única especificación técnica (como, por ejemplo, el caso de los casetes de vídeo en los cuales prevaleció el formato VHS).
- **Innovaciones mayormente incrementales, con énfasis en la innovación de procesos.** Los movimientos hacia la estandarización tienden a tener repercusiones para el tipo de actividad de I+D que lleva a cabo la firma. En esta etapa, una innovación radical de producto podría diferenciar realmente a un producto de los clones, pero las firmas podrían ver esto como muy costoso o arriesgado, en comparación con las ventajas de costo, precio y marca de los diseños establecidos. Esto es posible, especialmente, en el caso de las innovaciones radicales que requerirían una importante inversión y un esfuerzo de publicidad nuevos y podrían hacer que la firma cargue con costos operativos altos y poco competitivos, los cuales están generalmente asociados con las primeras etapas del ciclo de vida.
- **Se enfatiza la inversión de reposición.** La disminución del crecimiento y la actividad innovadora significan que la inversión se aleja de la innovación y se orienta más a la reposición de la reserva de capital existente a medida que se desgasta.
- **Mejora de la calidad y confiabilidad del diseño.** El aprendizaje, la experiencia y la estandarización se traducen en mejoras de calidad y fiabilidad de los componentes y los productos finales. La introducción de nuevas variantes puede dar lugar a la reaparición de las fallas y los defectos de las primeras etapas, tal como sucede con las nuevas generaciones de paquetes de software.
- **La capacidad puede estabilizarse para igualar la demanda.** Es muy probable que la etapa de la madurez se caracterice por un equilibrio entre la oferta y la demanda, aunque puede existir un exceso de capacidad si las firmas previeron el punto crítico B y se excedieron, o si las firmas están invirtiendo para poder capturar la participación en el mercado y anular los esfuerzos de otras firmas.
- **La entrada se vuelve más difícil y menos atractiva.** Ahora los competidores potenciales pueden tener dificultad para reproducir las ventajas de costos bajos y de lealtad a la marca que las firmas establecidas lograron tras varios

años de experiencia y esfuerzos de marketing. El creciente enfoque en la publicidad de marcas también puede ayudar a levantar y a reforzar las barreras de entrada.

- **Muchas firmas.** El mercado ahora puede estar bastante saturado con una gran cantidad de operadores, a menos que las economías de escala u otros factores limiten la cantidad de firmas que pueden operar en esta industria. La rigurosa presión competitiva puede reflejarse en la salida de varias firmas.
- **Canales de distribución bien establecidos.** La madurez del mercado se refleja en el establecimiento de canales establecidos y ordenados para la distribución del producto o servicio.

En resumen, en esta etapa, muchos de los principales actores están bien establecidos, al igual que las fuentes de ventaja competitiva para muchos de los productos de esta industria. La madurez puede caracterizarse por los cambios incrementales, aunque el entorno competitivo cada vez más exigente aún puede provocar la salida de algunas firmas. Existe una creciente sensibilidad ante los costos. El mercado de las PC, según muchos analistas, ingresó en la etapa de la madurez. En este sector existe un alto nivel de estandarización entre las marcas, así como una feroz competencia de costos.

## Etapa de Declinación

En muchos aspectos, la etapa de declinación refleja la intensificación de las presiones y las influencias que se empezaban a hacer sentir en la etapa de crecimiento. La declinación se activa, generalmente, por un factor externo fuera del control directo de la firma, tal como una sustitución tecnológica (por ejemplo: cobre por fibra óptica) o la modificación de los patrones de demanda y de las regulaciones gubernamentales (el tabaco, por ejemplo). La falta de un control directo de las causas de la declinación puede crear dificultades para la firma que desea prever y administrar los eventos durante este período. Sin embargo, puede ser erróneo pensar que la declinación se marca necesariamente por el debilitamiento progresivo y la posible muerte que suele ser el destino de los ciclos de vida biológicos. Por ejemplo, si la fuente de declinación es una innovación, puede ser solamente un sustituto parcial (por ejemplo, la sustitución del acero por los plásticos en productos de construcción, los rollos de blanco y negro por los rollos de color en fotografía, las afeitadoras tradicionales por las desechables o las eléctricas). En cada caso, la nueva tecnología, en realidad, reemplaza sólo a ciertas partes de las áreas abastecidas por la tecnología establecida, y se dejan nichos o segmentos en los cuales la vieja tecnología aún predomina.

Con estas consideraciones, las principales características de la etapa de declinación tienden a ser las siguientes:

- **Alta elasticidad precio-demanda.**
- **El precio continúa bajando.**
- **La falta de diferenciación y de crecimiento deja poco que hacer o poco espacio para la publicidad.**
- **Utilidades bajas o negativas.**

- **Mayor estandarización.** No obstante, algunas firmas pueden diferenciarse para contrarrestar la declinación.
- **Poca innovación.**
- **Poca inversión.** Por otro lado, puede haber desinversión y ventas de activos.
- **Diseño bien establecido, con pocas fallas.**
- **Exceso de capacidad.** El exceso de capacidad heredado de la fase de crecimiento puede ser difícil de destinar a otros usos. Tal vez, las firmas en su totalidad perciban la ventaja de eliminar el exceso de capacidad, pero individualmente, se resisten a hacerlo, ya que las ganancias que una firma podría obtener al reducir su capacidad de manera unilateral redundarían en beneficios externos para sus rivales. Al mismo tiempo, la reducción de capacidad en sí podría dar lugar a una pérdida de la participación en el mercado. Los gobiernos pueden intervenir para tratar de despejar estos obstáculos, tal como en el caso de la Comisión Europea, la cual alienta activamente la racionalización y las fusiones de compañías en la industria de productos químicos en Europa.
- **Entrada poco atractiva.**
- **Menos firmas.** Sin embargo, la salida se puede demorar, ya que hay altos niveles de costos fijos que no se recuperarán. La especialización de la administración y la inercia pueden contribuir a esta rigidez. Por ejemplo, los gerentes que dedican toda su vida de trabajo a la industria del acero pueden sentirse emocionalmente atados a la industria y tener habilidades altamente especializadas que, quizá, no se transfieran fácilmente a otras industrias. Es probable que dichos gerentes se resistan a considerar estrategias de salida tanto como les sea posible.
- **La distribución y el acceso a la distribución son cada vez más importantes para las firmas.** El exceso de capacidad puede provocar que esto se convierta en un mercado de compradores en todas las etapas, en el cual los vendedores ofrezcan descuentos y, posiblemente, realicen una integración vertical hacia delante para garantizar el acceso a los mercados, y los compradores sean capaces de obligar a los vendedores a competir entre sí.

La fase de declinación puede marcarse por una inercia relativa en términos de tecnología, estrategia de publicidad y base de clientes. Si las firmas no actúan para deshacerse del exceso de capacidad, la industria se tornará menos atractiva, incluso para las firmas existentes. La declinación se caracteriza por un retorno bajo y decreciente. Muchos mercados de productos básicos, como los metales primarios, entran en la etapa de declinación, ya que la sustitución por parte de los nuevos materiales los excluye de muchos de sus mercados tradicionales y les cierra el acceso a nuevos mercados.

**Ilustración 1.2: Nueva vida para los sectores viejos**

Puede parecer evidente que las oportunidades empresariales están concentradas en los mercados emergentes de gran crecimiento. Pero también es posible, mediante la estrategia correcta, alcanzar un éxito espectacular en sectores maduros o con actividad de declinación.

Starbucks y Swatch son buenos ejemplos de esta última posibilidad. El café era percibido como un producto básico y poco diferenciado hasta que Starbucks convirtió la compra del café en una expresión de estilo de vida, con un producto de alta calidad y variado, dentro del contexto del ambiente de una confitería. Starbucks logró obtener elevados sobrepuestos y márgenes de ganancia en comparación con el promedio de la industria.

De manera similar, Swatch transformó la imagen del reloj económico, que pasó de ser un artículo funcional a ser un accesorio de moda. Antes de Swatch, los esfuerzos de la industria en este extremo del mercado se centraban en mejorar el funcionamiento (por ejemplo, la exactitud). Muchas personas sólo poseían un reloj, lo cual reflejaba el hecho de que éste era, simplemente, un artículo para saber la hora. Swatch hizo hincapié en la moda y fomentó las compras repetidas de los consumidores.

Ambos casos indican el modo en el que se puede transformar una industria mediante la modificación de los atributos percibidos del producto y cómo se pueden brindar mayores oportunidades a las firmas.

**1.2** Compare la decisión en materia de fijación de precios para un alimento orgánico (Ilustración 1.1) con la de Swatch.

Porter (1980, págs. 267-73) sugiere que puede existir una gran variedad de estrategias que toda firma que se encuentre en la etapa de declinación puede adoptar.

- (a) *Dominio y liderazgo.* Una de las maneras en las que la firma puede tratar de sacar el mejor provecho de un mercado en declinación es tratar de alcanzar una posición dominante en el mercado. En particular, una alta participación en el mercado puede proporcionar una ventaja de costos y permitirle a la firma controlar hasta cierto punto el precio. Su capacidad para lograr el dominio puede mejorarse, en la medida en que sus rivales se vean debilitados por el proceso de declinación o ya no tengan un compromiso firme con la industria y se inclinen hacia la opción de salir de ella. Por otro lado, si otras firmas también están tratando de lograr el dominio, esto puede generar una competencia costosa y destructiva; por ejemplo, puede activar una guerra de precios. El dominio puede verse facilitado si la firma realiza *compromisos creíbles* de permanecer en esta industria; por ejemplo, al mejorar la planta o adoptar estrategias agresivas de fijación de precios. La ventaja de los compromisos creíbles es que pueden cambiar las expectativas y los planes de los rivales y reducir la atracción que ellos perciben para permanecer en esta industria. Los compromisos creíbles se analizarán más adelante, en este Módulo y en otros. El dominio también puede facilitarse si la firma puede promover una *salida fácil* para sus rivales; por ejemplo,

mediante la adquisición de otras firmas de la industria en términos que sean razonablemente atractivos para sus rivales o mediante el ofrecimiento de absorber sus marcas y sus mercados.

- (b) *Explotación de nichos.* Esta estrategia identifica un nicho que permite la continuación de retornos elevados y de oportunidades a largo plazo para la firma. Por ejemplo, la llegada del color significó una imagen negativa para la fotografía en blanco y negro, pero varias firmas defendieron o crearon posiciones en películas, libros y cámaras dedicadas a la fotografía en blanco y negro para trabajos con gran valor artístico y científico. De manera similar, la industria de relojes suizos mantuvo una fuerte presencia en el mercado de relojes mecánicos de lujo, después de que la casi todos los otros segmentos del mercado se vieron saturados por los relojes electrónicos producidos en los Estados Unidos y en Asia. Una posición de nicho puede también facilitar la racionalización necesaria, ya que la mayoría de los beneficios relacionados con la eliminación del exceso de capacidad redundarán en beneficios para la propia firma, y no para los competidores.
- (c) *Cosecha.* La estrategia de cosecha maximiza el flujo de efectivo a corto plazo mediante mecanismos tales como limitar la variedad de modelos o de marcas, la concentración en los grandes clientes y la reducción de los costos de inversión, de mantenimiento y de servicio. No es una estrategia que se pueda sostener indefinidamente, y la cosecha se vuelca finalmente a la desinversión y al cierre. No es una estrategia viable para todas las industrias y depende de que la firma se pueda sostener con los activos creados en épocas pasadas, por ejemplo, la buena predisposición, la lealtad a la marca y la inercia de los clientes.
- (d) *Salida.* La firma puede decidir cortar por lo sano y salir. El momento más oportuno para realizar esto es antes de que comience la etapa de declinación. Si puede prever el punto de flexión C (por ejemplo, fijándose en las amenazas iniciales de parte de un sustituto tecnológico emergente), la firma podrá obtener un buen precio por sus activos. Una vez que la declinación comienza, la decisión de vender no debería depender de si se siguen generando utilidades, sino de si las ganancias derivadas de la permanencia en la industria exceden el costo de oportunidad (valor sacrificado) de no haber puesto su atención y sus recursos en algún otro lugar.
- (e) *Internalizar la amenaza.* La firma también puede tener la opción de *internalizar* la fuente de la declinación de la industria, es decir, incorporarla en la firma y considerarla una oportunidad, y no una simple amenaza. Esta no es una estrategia identificada por Porter en el contexto del manejo de la declinación, pero es una opción que se puede encontrar a disposición de las firmas de determinadas industrias. Tal como se mencionó anteriormente, por lo general, las industrias no se colapsan en forma espontánea, más bien, la declinación se ve desencadenada habitualmente por una amenaza externa, como una innovación tecnológica (así, la TV reemplaza al cine, los plásticos reemplazan al metal).

Si las firmas de la industria amenazada son capaces de diversificarse en la nueva industria, pueden ser capaces de realizar una transición del ciclo viejo al nuevo. Tal diversificación internaliza (y neutraliza, por lo menos

en parte) la amenaza externa de los intereses de la firma. Esto es lo que hizo la industria de relojes suizos con Swatch, un reloj electrónico de moda, destinado al mercado de los jóvenes y fabricado con la misma tecnología que había destruido varios de los modelos tradicionales de la industria de relojes suizos. Que ésta sea una estrategia viable depende de si las firmas de la industria amenazada cuentan con fuerzas y habilidades de reserva que contribuyan a la ventaja competitiva del nuevo régimen (por ejemplo, reconocimiento de marca, reputación, canales de distribución, tecnología). Dado que la propia amenaza externa, muchas veces, presenta características que son radicalmente diferentes de las relacionadas con las habilidades de la vieja industria, las firmas pueden, a menudo, internalizar la amenaza mediante la adquisición de nuevas firmas basadas en el sector emergente.

La estrategia que adopte en la práctica una firma en una industria con actividad en declinación se verá influida por el patrón de la declinación, por la naturaleza de sus rivales y por su evaluación de las posibles reacciones de sus rivales ante sus actos. En el próximo Módulo, se analizarán las cuestiones y las influencias que alientan a una firma a adoptar una estrategia en particular, en los diferentes contextos.

La historia del ciclo de vida refleja la forma en la que la discreción de las firmas y su libertad de acción están sujetas a una restricción progresiva a lo largo del ciclo. Cuando se está por introducir un producto, la firma se enfrenta con una hoja de papel prácticamente en blanco para las distintas opciones estratégicas que se le presentan. Es posible que exista un campo considerable para definir la política de fijación de precios, el diseño y el mercado del producto. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, los rivales entran; se ejerce la presión sobre los precios; la variedad se va eliminando a medida que ganan preeminencia uno o unos cuantos diseños; la imagen de la marca se establece y es difícil de cambiar, y se cubren los posibles nichos de mercado. Todos estos factores pueden influir en la estrategia y en la capacidad de la firma de controlar el entorno que la rodea.

**Ilustración 1.3: Las Cinco Fuerzas y los mercados de nicho**

Las Cinco Fuerzas ayudan a establecer la base para analizar los sectores en términos de las fuerzas que podrían influir en los retornos que una firma pueda esperar al invertir en ese sector. Sin embargo, las Cinco Fuerzas no son necesariamente estáticas, ya que las tendencias tecnológicas las pueden influenciar en un sector.

Un ejemplo de esto son las recientes tendencias en algunos sectores de la manufactura. La creciente complejidad de la tecnología significa que para muchas compañías grandes es difícil desarrollar internamente la variedad y la calidad de habilidades relacionadas con su tecnología central. Esto puede ayudar a crear espacio de mercado y oportunidades para firmas más pequeñas y especializadas.

Por ejemplo, Disco Corporation, una compañía basada en Tokio, contaba en 1999 con casi el 80% de la participación en el mercado mundial y con el 90% de la participación en el mercado japonés de equipo de alta precisión utilizada para cortar y pulir chips de silicio en los semiconductores. Los sistemas de Disco cuestan entre US\$80 000 y US\$500 000 y son utilizados por la mayoría de los fabricantes de semiconductores del mundo. Ésta es un área muy compleja y que requiere habilidades muy específicas con altas barreras de entrada, y existen muy pocas firmas que tienen las habilidades y los intereses requeridos. A pesar de que Disco tiene varios rivales, la rivalidad y el poder del comprador están aplacados, debido al dominio de Disco y a la falta de interés de parte de firmas más grandes por entrar en esta área.

El caso de Disco demuestra una manera en que los cambios tecnológicos pueden ejercer influencia y modificar las Cinco Fuerzas en un sector, mediante la creación de mercados de nicho sostenibles y defendibles.

**1.3** Resuma el entorno competitivo de Disco desde la perspectiva de las Cinco Fuerzas.

### 1.3 El Modelo de Cinco Fuerzas

El modelo de ciclo de vida ayuda a presentar determinadas características del entorno de una firma que pueden resultar útiles para analizar el contexto en el cual se encuadra la estrategia. Se basa en los patrones que emergen durante el desarrollo de la industria y en la dinámica a largo plazo de este proceso evolutivo. Sin embargo, al desarrollar y modificar su estrategia, la firma también tendrá que ser sensible a las características específicas que conforman su entorno industrial en un momento determinado. El modelo de Cinco Fuerzas proporciona una ruta que puede ayudar a tal formulación de estrategia.

El modelo de Cinco Fuerzas fue inicialmente descrito en detalle por Porter (1980). La lógica del modelo se basa en la afirmación de que existen Cinco Fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, determinan el potencial de utilidad de una industria. Cuando las fuerzas son intensas, las firmas pueden tener poca oportunidad (o espacio de maniobra para la estrategia) para superar el rendimiento promedio de esta industria. Cuando son débiles o están ausentes, puede ser más fácil superar el rendimiento promedio en una industria. 'Industria', en el modelo de Cinco Fuerzas, se utiliza para referirse a un grupo de firmas que producen productos que se sustituyen entre sí.

Antes de analizar el modelo de Cinco Fuerzas con el fin de llegar a comprender su relevancia, es importante considerar sus orígenes y la naturaleza de las bases que creó para los trabajos posteriores en la estrategia competitiva. Hasta la obra de Porter, la Política Comercial o Administración Estratégica era realmente una disciplina mal estructurada y vagamente organizada. Se caracterizó por el uso ad hoc de herramientas diseñadas para tratar los aspectos del problema estratégico, el uso extensivo de listas de comprobación y de casos prácticos. De hecho, hoy en día, este enfoque aún se refleja en algunas partes de la disciplina.

La falta de un marco analítico coherente e integrado dio lugar a una cantidad considerable de análisis y consejos imprecisos que, a menudo, eran contradicto-

rios o que consistían en conceptos obvios. Por ejemplo, tal como se menciona en el Módulo 7, muchas de las listas de comprobación que tenían como intención explicar los motivos porque las firmas llevaban a cabo una fusión por absorción, una asociación temporal de compañías (*joint venture*) o una alianza eran marcadamente similares y, muchas veces, resultaban ser, en realidad, intercambiables. Pero dado que las razones ofrecidas para concretar estas alternativas eran supuestamente idénticas, esto no estableció las bases para distinguir las circunstancias en las cuales la firma debería optar, por ejemplo, por una asociación temporal de compañías en lugar de una fusión.

Al mismo tiempo, los economistas industriales habían reunido una gran cantidad de evidencias empíricas y materiales acerca de los factores que, en realidad, afectaban a la estrategia competitiva. La segunda edición del exhaustivo análisis de Frederick Scherer de estos factores<sup>1</sup> se publicó en el mismo año que *Competitive Strategy* de Porter (1980). El principal objetivo de este conjunto de pruebas era el de brindar un aporte al proceso de toma de decisiones, pero no se trataba de la toma de decisiones por parte de estrategias para explotar la ventaja competitiva, sino la toma de decisiones para fines de orden público, con el fin de controlar el comportamiento potencialmente anticompetitivo de las firmas.

Lo que reconocía Porter era que las fuerzas que podían eventualmente facilitar el comportamiento anticompetitivo indeseable de parte de las firmas eran, en muchos casos, las mismas fuerzas que podían contribuir a legitimar y agregar valor a las estrategias competitivas. Asimismo, la economía industrial brindó efectivamente un amplio banco de datos en donde se podía identificar estas fuerzas, saber de qué se trataban y conocer su impacto. La economía tradicional se basaba en el ideal de los mercados competitivos y tendía a categorizar a cualquier cosa que perturbara la estructura competitiva como una potencial distorsión monopólica e intrínsecamente indeseable. Porter reconoció que estos mismos elementos constituían la base sobre la cual las firmas exitosas competían y agregaban valor en el mercado. El resultado fue que Porter logró aprovechar el marco analítico bien establecido provisto por la economía industrial,<sup>2</sup> así como también el acervo de evidencias empíricas que proporcionaba la economía industrial.

El modelo fue un éxito inmediato y es utilizado ampliamente por los estrategas y demás gerentes que forman parte del proceso de planificación. Es importante tener presente que su estructura y su contenido básicos reflejan las fuerzas que un volumen considerable de investigación demostró que son importantes para analizar las estrategias competitivas. Existen algunos puntos importantes que se deben tener en cuenta al utilizar el Modelo.

- En sentido figurado, el modelo es la punta visible de un iceberg y la investigación empírica que lo respalda se encuentra debajo de la superficie.

<sup>1</sup> Scherer continuó actualizando este texto. La edición de 1990 se redactó junto con David Ross.

<sup>2</sup> A este modelo se lo conocía generalmente como el paradigma estructura, conducta, desempeño. Sus bases teóricas se remontan a los modelos tradicionales de estructuras de mercados de competencia perfecta, monopolio y oligopolio, en los cuales la *estructura* influye en la *conducta* (como, por ejemplo, en la política de fijación de precios y publicidad y actividades de I+D), con consecuencias para el *desempeño* (por ejemplo, la rentabilidad).

Dado que las industrias se encuentran en constante evolución y emergen continuamente nuevos resultados de la investigación, el modelo no debería considerarse estático, sino sujeto a la modificación y a la actualización continuas.

- Debido a que el modelo imparte las lecciones a partir de una gran variedad de estudios de investigación, no lleva necesariamente a conclusiones claras y no ambiguas. La mayor parte de la investigación práctica se basa en unas pocas variables simples y de medición fácil, mientras que el modelo trata de integrar todas las principales influencias de relevancia, algunas de las cuales pueden ser cualitativas y subjetivas. Si algunos elementos de las Cinco Fuerzas favorecen un tipo de opción estratégica, mientras que otros son congruentes con otra alternativa, se debe emplear el criterio personal para determinar el equilibrio general de las fuerzas en el modelo. Dos analistas diferentes, a quienes se les presenta el mismo acervo de conocimiento acerca de una industria, pueden llegar a conclusiones diferentes acerca de la potencia y de la naturaleza de las fuerzas competitivas en la industria.
- Aun cuando sea posible identificar claramente la naturaleza de una industria en términos de las Cinco Fuerzas, puede existir de todos modos una variedad de estrategias competitivas para la firma que desea operar en este sector. El modelo de Cinco Fuerzas se relaciona más con las posibles limitaciones a la estrategia, que con las direcciones específicas que ésta puede tomar.

Las Cinco Fuerzas:

- 1 *Amenaza de nuevos competidores*
- 2 *Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes*
- 3 *Poder de negociación de los compradores*
- 4 *Poder de negociación de los proveedores*
- 5 *Presión de productos sustitutos.*

En las siguientes condiciones, la industria en la que opera una firma sería un entorno poco atractivo caracterizado por retornos bajos o negativos.

- Es inminente la entrada de nuevas firmas en el mercado de la firma.
- Existe una intensa competencia de parte de los rivales en la misma industria.
- La firma se enfrenta a un poderoso conjunto de compradores.
- También se enfrenta a un poderoso conjunto de proveedores.
- Una amenaza externa está a punto de causar la declinación de la industria a largo plazo.

En la práctica, a muy pocas industrias se les presentan perspectivas tan extremas. Por ejemplo, las perspectivas pesimistas que señalan las Fuerzas 2-5 serían probablemente suficientes para disminuir o eliminar la amenaza de entrada (Fuerza 1).

En contraste, una industria sería un entorno atractivo para una firma si prevalecieran las siguientes condiciones.

- Hay poco peligro de entrada.
- La competencia de los rivales es débil o inexistente.
- Los compradores de la firma están dispersos o mal organizados.
- Los proveedores de la firma están dispersos o mal organizados.
- No hay una amenaza seria contra la industria.

La firma que es lo suficientemente afortunada o competente como para establecerse en un entorno tan benigno puede esperar obtener retornos por encima del promedio. Las firmas cuyas industrias se aproximaron a esta extraordinaria combinación de circunstancias favorables probablemente incluyeron a IBM en los años setenta y a Microsoft en los años noventa. Tales condiciones también ayudan a crear y a reforzar el dominio, el cual a su vez puede generar acusaciones de abusos reales o imaginarios de la ventaja competitiva por parte de la firma (de ahí, las investigaciones de carácter antimonopolio en el caso de IBM a fines de los años setenta y en el caso de Microsoft a fines de los noventa).

En la práctica, las industrias se caracterizan generalmente por combinaciones más complejas de las Fuerzas. Se analizarán uno por uno los importantes elementos que pueden ejercer una influencia sobre cada una de las Fuerzas.

### 1.3.1 Fuerza Uno: Amenaza de Entrada

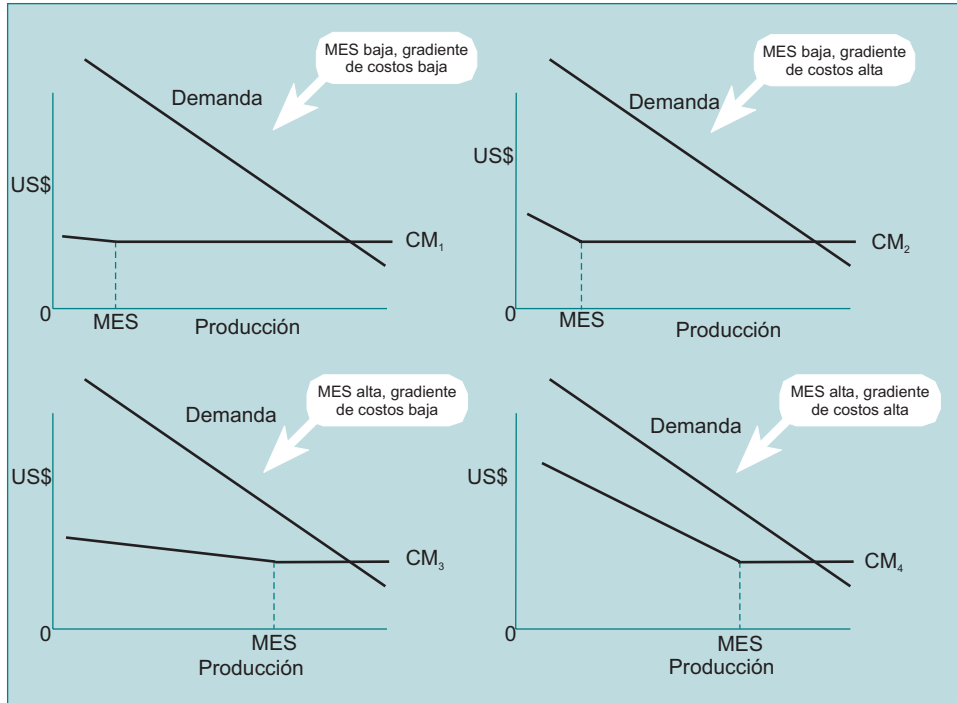
Existen ciertos elementos que pueden influir sobre la amenaza de entrada.

#### (1) Economías de Escala

Se trata de las reducciones en costos unitarios a medida que el volumen absoluto de producción aumenta en un período de tiempo determinado. Existen dos elementos en las economías de escala: la gradiente de costos y la escala de mínima eficiencia (MES del inglés *Minimum Efficient Scale*). La MES es el punto en el cual la firma alcanza el menor costo medio (MC) de operación a largo plazo. Las gradientes de costos se refieren a la inclinación de la pendiente de la curva de MC por debajo del nivel de MES. Por ejemplo, si el costo medio por unidad es un 30% mayor a un nivel de producción que es la mitad de la MES, se da el caso de una pronunciada gradiente de costos. Por otro lado, si el costo medio por unidad es solamente un 1% mayor en un nivel de producción que es la mitad de la MES, se da el caso de una gradiente de costos relativamente plana. La Figura 1.2 muestra las curvas de costos medios con diferentes niveles de MES y gradientes de costos.

Cuando una industria se caracteriza por una alta MES y una gradiente de costos pronunciada, las economías de escala pueden representar una fuerte barrera de entrada. Lo interesante es que parece que hay poca relación entre ellas: las industrias que registran altas MES pueden registrar o no gradientes de costos pronunciadas, mientras que las que tienen gradientes de costos pronunciadas pueden tener o no una MES alta. Cualquiera de estas características en sí no es suficiente para constituir una efectiva barrera de entrada. Por ejemplo, la fabricación de ladrillos registra una gradiente de costos muy pronunciada, pero una MES muy baja, lo cual deja espacio para una gran cantidad de firmas en esta industria. En forma similar, una alta MES puede dejar espacio para diversas

firmas en una industria si una gradiente de costos plana significa que las firmas de menor escala no se enfrentan en desventajas serias en materia de costos (especialmente si la desventaja de costos puede ser más que compensada por las firmas más pequeñas que explotan la diferenciación o las oportunidades de nicho).



**Figura 1.2** Escala de mínima eficiencia (MES) y gradiente de costos en las economías de escala

En la Figura 1.2, la baja MES para CM<sub>1</sub> y CM<sub>2</sub> significa que hay espacio en esta industria para diversas firmas, todas las cuales explotan la MES. Que exista o no una gradiente de costos pronunciada, como en el caso CM<sub>2</sub> tendría relevancia únicamente para estas firmas pequeñas que tratan de existir en los márgenes del mercado (quizá geográficamente separados del resto) o aquellas que explotan un nicho de mercado.

Los casos en que sólo se alcanza la MES cuando la firma tiene una participación alta o dominante en el mercado (CM<sub>3</sub> y CM<sub>4</sub> en la Figura 1.2) puede asociarse con fuertes barreras de entrada, sobre todo si el producto es relativamente estandarizado y los costos y precios son elementos importantes de la competencia, como puede ser el caso en las últimas etapas del ciclo de vida. En la medida en que el producto sea diferenciado y los nichos de mercado puedan explotarse, existirá espacio para diversas firmas, y una o unas pocas firmas competirán por el liderazgo en costos. Cuanto más plana es la gradiente de costos (como en CM<sub>3</sub> en la Figura 1.2) más fácil será para las firmas más pequeñas desarrollar estrategias competitivas que puedan compensar sus desventajas de costos en relación con las grandes firmas de la industria.

El caso de  $CM_4$  es aquel que presenta más posibilidades de que una o unas pocas firmas de la industria alcancen el dominio. De hecho, esta estructura es la que describen comúnmente los economistas como el monopolio natural. Una firma puede ser capaz de obtener una ventaja de primero en actuar con respecto a sus rivales (y a rivales potenciales), mediante la expansión rápida de su producción y el desplazamiento hacia abajo por la pronunciada gradiente de costos de  $CM_4$ . Al hacer esto, puede ser capaz de explotar un círculo virtuoso de reducción de costos, lo cual permite que los precios disminuyan aun más, estimulando la demanda y aumentando la producción y llevando, a su vez, a una mayor reducción de costos. Este proceso puede continuar disminuyendo la curva de  $CM$  y la firma puede consolidarse en una posición dominante de costos bajos/precios bajos que sus competidores con menor producción/mayores costos no puedan imitar.

En la práctica, es fácil encontrar ejemplos de monopolios naturales y, tal como lo sugiere su nombre, generalmente se prestan a que los gobiernos intervengan para asegurarse de que una firma dominante no monopolice por completo la industria. Son industrias que a menudo fueron nacionalizadas por los gobiernos (por ejemplo: ferrocarriles y telecomunicaciones). Airbus Industrie era un consorcio creado por los gobiernos europeos porque les preocupaba la posibilidad de que Boeing terminara como el operador monopólico en el mercado mundial de aviones civiles. La industria mundial de aeronáutica seguramente sería dominada por una firma o unas pocas firmas si los gobiernos no impusieran restricciones a la competencia, las fusiones y las adquisiciones en este sector.

Al mismo tiempo, en los últimos años se reconoció ampliamente que es posible que una industria sea un monopolio natural y que aun así cuente con varios operadores. Esto se puede lograr si la propiedad de la infraestructura física se puede separar de la propiedad de las compañías operativas que utilizan esta infraestructura, de la misma forma en que la propiedad de las carreteras se puede, generalmente, separar de la propiedad de los camioneros y de las otras compañías que utilizan esta infraestructura. Este es un mecanismo que el Reino Unido y algunos otros gobiernos utilizaron en los últimos años en casos tan diversos como el suministro de energía, las telecomunicaciones y los ferrocarriles. Sin embargo, esto puede acarrear la necesidad de intervención estatal y puede generar importantes costos administrativos de reglamentación.

## (2) Economías de Alcance

Las economías de alcance (también denominadas *sinergias*) también pueden influir en la amenaza de entrada. Se verá que estas pueden contribuir a la ventaja competitiva, aunque en el contexto actual se analizará su función potencial como fuente de barreras de entrada. Las economías de alcance se pueden lograr si los costos combinados de dos bienes son menores que los costos de producir y distribuir los dos bienes independientemente. Por ejemplo, el fabricante de bolígrafos desechables BIC participa en distintos mercados de bolígrafos, afeitadoras y encendedores. Sin embargo, es capaz de compartir habilidades y otros recursos en I+D, producción, marketing y distribución en todas sus variadas líneas de productos debido a las semejanzas de la manufactura y la venta de productos desechables de bajo precio. Su capacidad de compartir habilidades

y recursos entre varias líneas de productos significa que la inversión general y los costos operativos de BIC son inferiores a los que existirían en el caso de que estas tres líneas de productos principales se desarrollaran, fabricaran y vendieran en forma independiente entre sí.

**Ilustración 1.4: BIC y las economías de alcance**

Una visión tradicional de las economías de escala y de alcance en la economía es que los niveles más altos de producción permiten que la firma introduzca técnicas de capital intensivo y métodos de producción masiva que ayudan a bajar los costos.

Sin embargo, las firmas pueden ser capaces de acceder a las fuentes de las economías de alcance en otras formas no asociadas con los recursos de producción. Los recursos intangibles, como las competencias compartidas, también pueden dar lugar a reducciones de costos en múltiples mercados de productos. Por ejemplo, BIC produce bolígrafos desechables, afeitadoras desechables y encendedores desechables. Los mercados de estos productos son bastante diferentes y BIC se enfrenta a distintos grupos de competidores en cada mercado, por ejemplo, Swedish Match en el mercado de encendedores y Gillette en el mercado de afeitadoras.

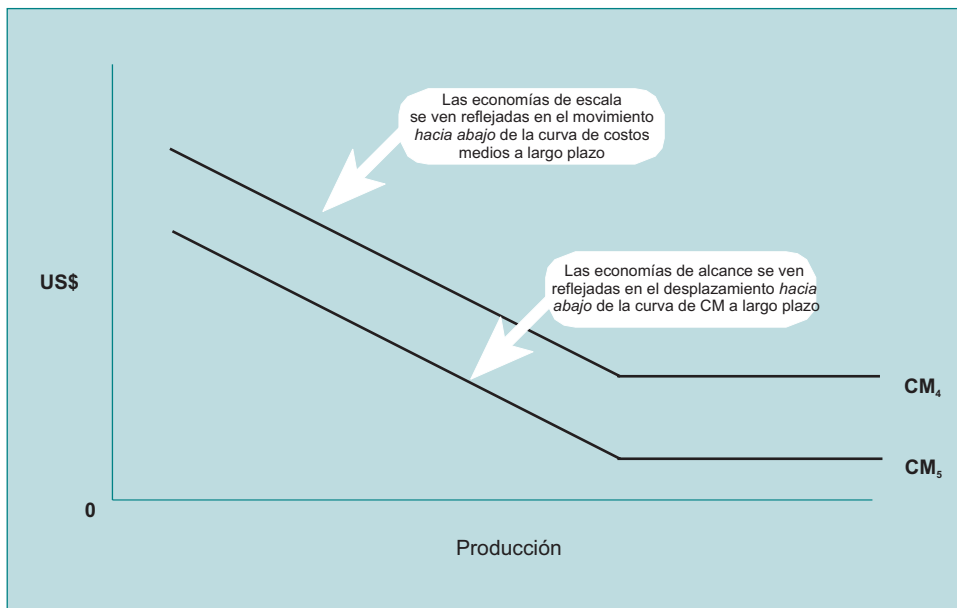
A pesar de estas diferencias, existen marcadas similitudes en la naturaleza de las habilidades tecnológicas y de marketing de cada mercado de productos. Cada uno de estos mercados de productos utiliza ciertas habilidades tecnológicas para crear productos livianos, baratos, desechables de plástico y metal. Tienden a comercializarse en tiendas minoristas altamente fragmentadas, a menudo con motivo de compras impulsivas y marketing de puntos de venta. Estas competencias tecnológicas y de marketing se comparten, por lo menos parcialmente, por todas las variadas líneas de productos de BIC y le permitieron introducirse en nuevas áreas que aprovechan estas características, así como explotar la inversión y las economías de alcance operacionales o 'sinergias'.

**1.4** ¿Cómo podría la diversificación de BIC en afeitadoras ayudar a reducir la amenaza de que otras firmas entren en su mercado de bolígrafos?

Lo que es importante destacar acerca de las economías de alcance es que sus fuentes y efectos son los mismos que los de las economías de escala. Existen dos fuentes principales tanto para las economías de escala como para las de alcance. En primer término, una mayor producción puede dar lugar a una operación más completa de los recursos indivisibles, tales como una única planta, una máquina o una patente. Cuanto más se reparte este recurso entre los mayores niveles de producción, menor será el costo por unidad asociado con este recurso. En segundo término, una producción mayor también puede generar oportunidades para incrementar la especialización y la división del trabajo. Por ejemplo, en una firma pequeña con bajos niveles de producción, el mismo gerente puede tener que estar a cargo del marketing y de la investigación de mercado, dos tareas que pueden exigir habilidades bastante diferentes. Al aumentar el nivel de producción, la incorporación de un segundo gerente al departamento de marketing puede fomentar la productividad, porque se puede elegir a los dos

gerentes y se les pueden asignar papeles en función de sus capacidades naturales y no se tiene que incurrir en los costos de cambio y de coordinación que puede conllevar una amplia gama de responsabilidades.

La diferencia entre las economías de escala y las de alcance se basa esencialmente en que, para las economías de escala, la ganancia derivada del uso compartido de los recursos en los altos niveles de producción se ve reflejada en un movimiento *a lo largo de* una curva de costos medios a largo plazo en declinación, mientras que en el caso de las economías de alcance, la ganancia derivada del uso compartido de los recursos en los altos niveles de producción se ve reflejada en un desplazamiento *hacia abajo* de la curva de costos medios para cada uno de los productos que sean parte del proceso de compartir recursos. Esto se muestra en la Figura 1.3. Por ejemplo, BIC puede ser capaz de explotar costos reducidos en la forma de *economías de escala* mediante el aumento de los niveles de producción para un único producto, por ejemplo, los bolígrafos desechables. Por otro lado, también sería capaz de explotar costos reducidos en la forma de *economías de alcance* para cualquier nivel determinado de producción de bolígrafos desechables en la medida en que sea capaz de compartir costos (como I+D de plásticos, conocimientos de producción, publicidad de la compañía) entre las líneas de productos. El efecto de dicho uso compartido será el de reducir los costos medios para cada negocio. Cualquier competidor que desee entrar en el mercado de bolígrafos desechables tendrá que enfrentarse con la capacidad de firmas establecidas tales como BIC para poder explotar las ventajas de costos en la forma de economías de alcance y economías de escala. En consecuencia, las economías de alcance pueden representar una barrera de entrada a un mercado, al igual que las economías de escala.



**Figura 1.3** La diferencia entre las economías de escala y de alcance

### (3) La curva de Experiencia

La curva de la experiencia se diferencia de las economías de escala y de alcance en que el costo por unidad cae en relación con la producción *acumulada* de un bien o servicio y no en relación con el *nivel* de producción durante un determinado período, como en el caso de las economías de escala y de alcance. Es más probable que la curva de experiencia constituya una barrera de entrada para aquellas industrias caracterizadas por productos con tecnología muy compleja que se producen en cantidades relativamente pequeñas y con un marcado grado de estandarización, tales como algunos sectores de la industria aeroespacial. Cuanto mayor sea la producción, mayores serán las oportunidades de lograr mejoras de productividad como consecuencia de la repetición y el aprendizaje. La administración puede implementar mejoras y métodos más eficientes en la organización de la producción y los trabajadores pueden mejorar sus habilidades y el tiempo de finalización del trabajo gracias a la práctica y la repetición.

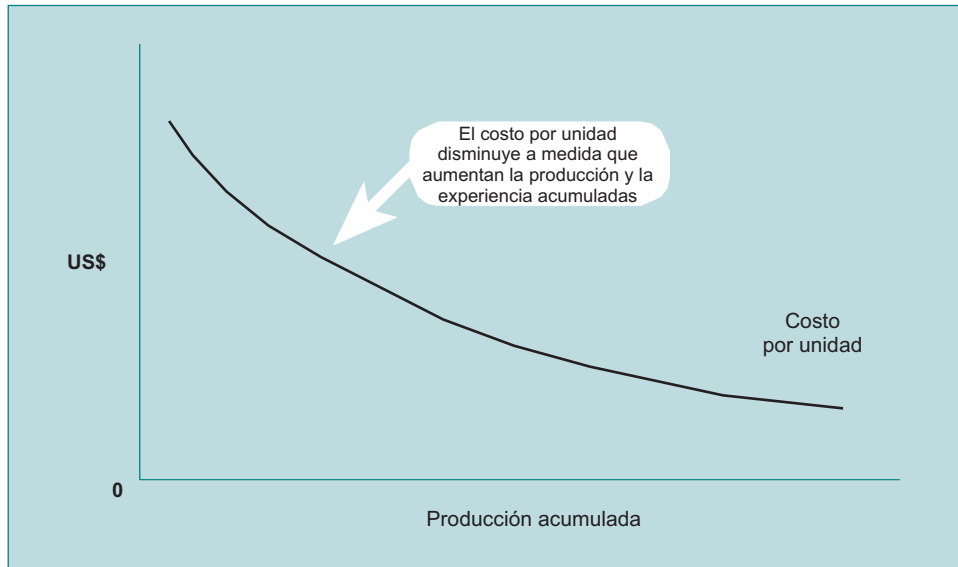
**Ilustración 1.5: Cuanto más se vende, más se pierde.**

Uno de los principios básicos de la teoría económica es que la rentabilidad tiende a relacionarse directamente con el volumen y la participación en muchos mercados. El volumen puede generar una reducción de costos, mientras que la participación en el mercado puede brindar a las firmas un mayor control de los precios.

La nueva era de las ventas al por menor a través de Internet obliga a veces a reconsiderar la certeza de estos principios. Durante el primer trimestre de 1999, los ingresos de Amazon.com, la librería en Internet, se triplicaron a US\$294 millones, pero sus pérdidas se quintuplicaron a US\$62 millones. Los analistas comienzan a poner en duda si los minoristas de Internet, aun los más grandes como Amazon y Etoys, pueden alcanzar la rentabilidad y, mucho menos, sostenerla.

La venta al por menor a través de Internet puede ayudar a economizar algunos costos de las ventas minoristas tradicionales (tales como los costos de inversión y los costos operativos de las tiendas minoristas) y puede lograr que la información técnica, de ventas, y otros datos relacionados lleguen a una cantidad más grande de clientes potenciales. Pero un problema fundamental es que las ventas al por menor a través de Internet pueden sustituir los costos tradicionales por otros costos, especialmente en los campos del almacenamiento, marketing (tales como los costosos anuncios del *Superbowl*, el campeonato nacional de fútbol americano) y distribución (entrega a domicilio). Si el producto es del tipo tradicional, tal como un libro o un juguete, se puede cuestionar si el precio que los consumidores estarán dispuestos a pagar será suficiente para generar tanto utilidades como ingresos por las ventas a través de Internet. Algunos analistas prevén que, durante los primeros años del siglo XXI, puede tener lugar una sacudida en el mercado de las ventas al por menor a través de Internet y existe una incertidumbre importante acerca de quienes serán los sobrevivientes y dónde se ubicarán las utilidades en estos mercados extremadamente desafiantes.

**1.5** ¿El caso de Amazon rompe realmente con 'los principios de la economía'?



**Figura 1.4** La curva de experiencia

#### (4) Diferenciación

Si una firma logra diferenciar con éxito sus productos de los de sus competidores (por ejemplo, mediante la imagen de marca), esto puede constituir una verdadera barrera de entrada. Esto puede ser más marcado en áreas en las cuales la salud, la seguridad y el bienestar del consumidor pueden ser factores. Lo importante aquí es hasta dónde los competidores potenciales perciben que la firma establecida es capaz de defender con éxito una posición diferenciada. Las incursiones de los productos de marca propia de los supermercados en muchos mercados de bienes de consumo demostró en los últimos años que, en algunos contextos, la diferenciación puede ser una barrera de entrada más incierta que lo que se creía en el pasado.

#### (5) Requisitos Elevados de Capital de Riesgo para la Entrada

La entrada a una industria puede conllevar una inversión importante abierta en activos tangibles (tales como las instalaciones de producción y los equipos) e intangibles (tales como I+D y publicidad). Esto puede constituir una fuerte barrera de entrada, especialmente si se combina con un elemento de alto riesgo. Una manera en que las firmas pueden reducir sus riesgos y adquirir rápidamente experiencia y competencias relevantes en una industria es mediante la adquisición de una firma establecida que ya esté operando en la industria. Las dificultades con las que se topan los potenciales competidores para encontrar un objetivo apropiado de adquisición servirán únicamente para reforzar las barreras de entrada.

#### (6) Costos de Cambio

Las firmas pueden ser capaces de crear costos de cambio reales o percibidos de parte de los compradores en lo que respecta a la transferencia de sus compras a

otras firmas. Esto puede no sólo darle una ventaja a la firma con respecto a sus rivales, sino también puede ayudar colectivamente a crear barreras de entrada por parte de los potenciales competidores, a quienes les puede resultar difícil quitar la clientela a las firmas establecidas. Algunos ejemplos de las estrategias que pueden ayudar a crear costos de cambio son las tarjetas de lealtad de los supermercados, las millas de vuelo de las compañías aéreas y los diferentes servicios que ofrecen los bancos a los clientes, tales como órdenes permanentes y débitos directos. Si los clientes perciben que es muy costoso y problemático salir del acuerdo que tienen con el proveedor del servicio, esto puede constituir una fuerte barrera de entrada.

### (7) Acceso a Suministros y Establecimientos de Venta

La dificultad de acceso a las primeras y últimas etapas de una industria puede ser una barrera de entrada. Por ejemplo, cualquier firma que pretenda entrar en la etapa de refinación de la industria petrolera encontrará que muchos de los suministros del petróleo crudo están encerrados detrás de las paredes empresariales de las firmas más importantes (y verticalmente integradas) de esta industria, al igual que muchos de los canales de distribución del producto refinado. Esto puede dejar canales de acceso relativamente estrechos a los suministros y a los establecimientos de venta para un competidor en potencia y puede disuadir a las firmas de colocarse a sí mismas en una posición potencialmente vulnerable.

### (8) Otras Ventajas de Costos

Para una o más firmas de una industria pueden existir ventajas específicas de costos en relación con los potenciales competidores, como por ejemplo, un proceso en particular de bajo costo (posiblemente un secreto patentado o confidencial), acceso especial a los suministros o control de ellos (tal como en el caso de De Beers en el mercado de diamantes), recursos locales baratos, subsidios del gobierno, etc. Que dichas ventajas de costos representen o no barreras de entrada efectivas para las firmas establecidas depende de la importancia de la ventaja de costos, de la medida en que los competidores pueden compensar la ventaja de la firma establecida y de la posibilidad de que los competidores puedan competir sobre la base de la diferenciación en lugar del costo (ya sea en forma generalizada o en nichos específicos).

### (9) Política Gubernamental

La política gubernamental puede crear barreras de entrada, especialmente en el caso del otorgamiento de licencias a los operadores o en el caso de las industrias reguladas. La industria aeronáutica es una industria para la cual la política gubernamental de muchos países dificultó la entrada en el pasado, debido en parte a la necesidad de imponer niveles de seguridad y de competencia, pero también debido al deseo de favorecer a los transportistas nacionales y con el lema de 'volar con la propia bandera'.

### (10) Barreras de Salida

Una cuestión que cobró importancia durante los últimos años<sup>3</sup> es el concepto de que las barreras de salida también representan barreras de entrada. Una forma

de expresar esto es destacar el hecho de que si una langosta fuera inteligente siempre evitaría entrar en una trampa para langostas; de la misma forma, las barreras de *salida* constituirían una barrera o impedimento a la *entrada*. En forma similar, la regla número uno para las negociaciones de rehenes es que el negociador nunca se vea envuelto en una situación en la cual no haya escape para él, no sea que él mismo se convierta en un rehén. Un razonamiento paralelo se puede aplicar para las firmas. Si una industria requiere una inversión considerable que resulta con poco o ningún valor fuera de la industria, las firmas deberían por lo menos preocuparse por la posibilidad de quedar comprometidas y atrapadas en una situación de la cual no puedan librarse fácil o económicamente.

### (11) Represalias Esperadas

Si se está pensando en invadir un territorio, la decisión de invadir o no puede verse influenciada por el hecho de pensar o no que es probable que las firmas establecidas se resistan ante esta incursión, cuál puede ser la forma que adopte esta resistencia y si será efectiva o no. Esto a su vez depende de otros factores que influyen, o podrían influir, en la rivalidad de la industria. Este tema se analizará en la Fuerza Dos a continuación. Se debería tener en cuenta que, si bien una rivalidad intensa puede hacer que una industria se convierta en un lugar hostil y desagradable en donde competir, también puede tener la ventaja mitigante de que puede disuadir a las firmas externas de entrar en este campo.

### 1.3.2 Fuerza Dos: Rivalidad

La rivalidad puede manifestarse de diferentes formas dentro de una industria: (1) sus objetivos (p. ej.: rentabilidad, participación en el mercado, crecimiento), (2) sus canales (competencia de precios, competencia por medio de la publicidad y la innovación), (3) su fuerza (débil o fuerte, uniforme o fluctuante). La probabilidad de que la rivalidad exista en una industria y que sea fuerte (así como la forma que adopte) depende de diversos factores, entre ellos, los siguientes:

#### (1) Costos Fijos Relativamente Altos

Las industrias de capital intensivo suelen caracterizarse por costos fijos relativamente altos. Costaría muchísimo trasladar a un solo pasajero por avión o producir un solo barril de petróleo en una plataforma. A manera de contraste, los costos adicionales (marginales) de incorporar un segundo pasajero al vuelo o de producir un segundo barril de petróleo pueden ser extremadamente bajos e incluso insignificantes. Esto tiene importantes repercusiones en cuanto a la amenaza de comportamientos competitivos, ya que significa que el precio puede caer a niveles muy bajos antes de que las firmas cierren o se retiren de la industria. Se debe recordar el principio básico de la economía que estipula que, siempre que los ingresos adicionales por unidad vendida excedan los costos adicionales (costos marginales) asociados a la producción de dicha unidad, la firma incrementará al máximo las utilidades (o minimizará las pérdidas) mediante la producción continua. La intensidad de la rivalidad puede acentuarse si

<sup>3</sup> Este fue un tema, objeto de profundo análisis en la teoría de mercados discutibles, desarrollada primero por Baumol *et al.* (1982).

el costo marginal bajo alienta a las firmas a que traten de operar al máximo de su capacidad (o casi al máximo).

La industria petrolera ilustró algunas de estas características. Durante los años noventa, el precio de un barril de petróleo fluctuó desde precios inferiores a los US\$20 por barril a precios máximos de aproximadamente US\$40 por barril durante la Guerra del Golfo. Sin embargo, los niveles de producción tendieron a ser relativamente rígidos cuando cayó el precio (la curva de oferta a corto plazo era relativamente inelástica). El alto nivel de costos fijos asociado con la inversión en algunas regiones como el Mar del Norte significó que, para muchos operadores, el precio hubiera tenido que bajar a menos de US\$10 por barril antes de que se alcanzara el punto de cierre en el cual el precio ya no hubiera cubierto los costos adicionales (variables) relacionados con la extracción de petróleo. Cuando los precios cayeron a fines de los años noventa, la presión sobre los márgenes estuvo acompañada por la presión competitiva de los rivales que trataban desesperadamente de mantener las ventas para un producto básico cuyo valor había registrado una marcada disminución.

## (2) Bajo Crecimiento

Es más probable que una industria de crecimiento lento se caracterice por una intensa rivalidad que una industria de rápido crecimiento. Suponga que las firmas de cierta industria tienen un objetivo de crecimiento del 5% anual y que el crecimiento de la industria fue últimamente del 7% anual. Esto significa que muchas de estas firmas serán capaces de alcanzar su objetivo de crecimiento a partir del crecimiento natural de la industria y sin tener que apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. Ahora suponga que el crecimiento disminuye al 3% anual. La única forma en que una firma promedio de la industria sea capaz de alcanzar su objetivo de crecimiento será apropiándose de la participación en el mercado de sus rivales. Esto puede dar lugar a una intensificación de la competencia en la medida en que las firmas participen en el juego de suma cero de tratar de mantener sus propios niveles de crecimiento apropiándose de la participación en el mercado de las otras firmas. Obviamente, lo más razonable sería que las firmas de la industria adaptaran sus objetivos de crecimiento para reflejar la nueva realidad, pero esto puede ser difícil de lograr en forma rápida si los gerentes y accionistas no están preparados para modificar sus expectativas. Esto puede generar los problemas que se analizaron en los puntos críticos A y B anteriores.

## (3) Altas Barreras de Salida

Si se quiere acentuar la rivalidad y aumentar las posibilidades de conflictos, se sugiere acorralar a su rival sin dejarle ninguna ruta de escape. En el caso de las firmas, esto implicaría que las compañías establecidas enfrenten altas barreras de salida y que no tengan otra alternativa que permanecer en el cuadrilátero y seguir luchando con sus rivales. Este es el asunto que se mencionó anteriormente, podría ser un problema especial durante la etapa de 'declinación' del ciclo de vida.

## (4) Diferenciación y Costos de Cambio Débiles

La rivalidad puede acentuarse si fuera poco lo que se pudiera hacer para evitar

que el cliente cambie de producto o servicio en la industria. Este es el caso en la venta minorista de productos de petróleo, una industria que se caracterizó por las feroces guerras de precios en el pasado, así como también por los continuos intentos de las principales firmas, tales como Shell y Exxon por crear mediante la publicidad algún grado de diferenciación en lo que es esencialmente un mercado homogéneo.

### (5) Ausencia de una Firma Dominante

Una firma dominante puede ayudar a crear reglas y parámetros competitivos a los cuales las firmas deben adaptarse, mitigando la rivalidad en el proceso. Esta puede ser una firma fuertemente posicionada en el mismo nivel que las otras firmas, de una firma de usuarios o de una institución quienes se interesen en mantener un conjunto equilibrado de proveedores. Por ejemplo, muchos gobiernos llevaron a cabo estrategias para fomentar la rivalidad para proyectos militares específicos, al mismo tiempo que trataron de asegurar que la rivalidad no sea tan destructiva como para que los proveedores competentes de alta calidad se retiren de la industria y se dañen las perspectivas de mantener un grupo equilibrado de proveedores.

### 1.3.3 Fuerza Tres: Poder de Negociación de los Compradores

Gran parte de la economía industrial tradicional trataba el tema de las relaciones entre los compradores y vendedores en los mercados individuales y las circunstancias que brindarían a un grupo el poder de influir sobre los términos y las condiciones según las cuales la otra parte tendría que negociar. Los principales factores que podrían aumentar el poder de negociación de los *compradores* incluyen los siguientes:

#### (1) Un Comprador Principal o unos Pocos Compradores Principales

Algunas industrias se caracterizan por contar con un sólo comprador principal o unos pocos compradores principales. Esto puede generar un poder y una discrecionalidad importantes de parte de los compradores en relación con los proveedores. Por ejemplo, la industria automotriz mundial tiene solamente unos pocos participantes principales. Cuando los componentes se fabrican y proveen en forma local, se presentan casos en que hay sólo un cliente viable para un proveedor en particular.

#### (2) El Comprador Obtiene Bajas Utilidades

Esto puede parecer sorprendente. Si una firma o grupo de firmas se encuentra en una posición de *debilidad* financiera (baja rentabilidad), ¿cómo puede este hecho ayudar a generar *fuerza* de negociación (poder del comprador)? Sin embargo, Porter señala que esto no solo es posible sino lógico. El punto clave es cuánto tiempo una rentabilidad baja de parte del grupo comprador puede afectar a la percepción de la firma vendedora en cuanto a su propia libertad de maniobra, particularmente si un mayor aumento del precio para los compradores pudiera llevarla al cierre de las operaciones. En el peor de los casos, el grupo de firmas vendedoras puede no tener alternativa que la de bajar el precio al grupo de

firmas compradoras si quiere concretar la venta. Sin embargo, es importante destacar que no es necesario ni suficiente que el grupo comprador obtenga en realidad utilidades bajas para que este estratagema sea viable.

Lo que tiene que hacer el grupo es *dar muestras* (en forma real o imaginaria) de una baja rentabilidad al grupo vendedor. Este es el motivo por el cual uno siempre debe vestir harapos cuando se visita un mercado callejero o cuando un vendedor de vidrios especiales toca la puerta.

### (3) El Producto Representa una Gran Parte de las Compras Totales del Comprador

Cuanto más grande sea la compra, más sensible al precio será el comprador, ya se trate de bienes finales vendidos en el mercado de consumo o de bienes y componentes intermedios vendidos a otras firmas. Esto es bastante natural y racional, en parte debido al efecto de las fluctuaciones (incluso las menores) de precio de los bienes caros en el bienestar económico del comprador, pero también, porque es muy probable que el comprador esté bien informado en cuanto a los precios de los bienes caros. Ir de compras y comparar productos consume recursos, especialmente el tiempo. Generalmente, solo valdrá la pena incurrir en este tipo de costos de búsqueda en el caso de productos caros. Por lo tanto, el comprador puede volverse más exigente e informado en el caso de bienes que constituyen una gran parte de sus compras totales.

### (4) Producto Estandarizado y sin Diferenciación con Bajos Costos de Cambio para los Compradores

En estas circunstancias los compradores pueden obligar a los vendedores a competir por el negocio. Ésta puede ser una característica de los mercados de productos básicos o de las industrias maduras, como se señaló anteriormente en el análisis del ciclo de vida.

### (5) Los Compradores Pueden Amenazar la Integración Regresiva

Los proveedores pueden encontrar que los compradores se encuentran en una posición fuerte si éstos son capaces de hacerse cargo de la producción del producto. Por ejemplo, los proveedores de componentes para las grandes firmas de la industria automotriz pueden darse cuenta de que su capacidad para controlar los términos y condiciones puede verse limitada por la posible amenaza de que sus compradores se integren en forma vertical regresiva (hacia atrás). De hecho, muchas de las nuevas oportunidades que se les presentan a los proveedores en esta industria surgen cuando las grandes firmas automotrices disponen contratar a proveedores externos para realizar actividades que anteriormente realizaban ellas mismas, por lo que se puede creer en la amenaza de ser capaz de asumir de nuevo la producción interna de los componentes, si así se desea. Los productores de automóviles también pueden conservar una porción de la producción de un componente en particular con el objeto de poder reanudar su fabricación interna en caso de ser necesario. Esto a su vez puede acentuar el poder del comprador al hacer que la integración regresiva total del componente se convierta en una amenaza aún más creíble.

### 1.3.4 Fuerza Cuatro: Poder de Negociación de los Proveedores

Del otro lado de la división entre comprador y vendedor, los vendedores o proveedores pueden ser capaces de ejercer un poder sobre los grupos de firmas compradores. Las razones de esto pueden ser las siguientes:

#### (1) El Grupo Proveedor sólo tiene una Firma o unas Pocas Firmas

Esto puede permitir que la firma (o grupo de firmas) controle los precios y las condiciones en virtud de las cuales dicha firma (o grupo de firmas) prestarán los servicios.

#### (2) No Existen Sustitutos Similares para los Productos del Proveedor.

Microsoft tiene gran poder como proveedor a la industria de las PC, no sólo porque tiene una competencia limitada dentro de la industria, sino también porque la competencia de sustitutos fuera del sector de PC también es limitada. Apple es el sustituto más similar, pero en los últimos años su participación en el mercado siempre fue mucho menor que la del mercado de las PC.

#### (3) El Producto es un Insumo Importante en el Negocio del Comprador

En los últimos años, Microsoft Windows y los chips de Intel fueron componentes integrales de la mayoría de las PC y les brindaron a las respectivas firmas un poder e influencia importantes en esta industria.

#### (4) La Industria Compradora no es un Cliente Importante.

Si la industria compradora es el único cliente o el más importante, el poder del proveedor puede verse debilitado debido a su dependencia de la suerte de la industria. Si un proveedor de electricidad vende a muchos clientes, puede darse el lujo de no poner mucha atención a los efectos de sus políticas en una industria compradora individual. Si el proveedor de electricidad es una planta de energía hidroeléctrica que vende la mayor parte de su producción a una fundición de aluminio, se ve obligado a poner atención en los efectos de sus políticas en este usuario.

#### (5) Los Productos del Proveedor son Diferenciados o existen Costos de Cambio para los Compradores

El poder de los proveedores aumentará en la medida en que pueda captar a los clientes. Por ejemplo, la lealtad del cliente, o inercia, es un área en la que los bancos fueron capaces de ejercer cierto grado del poder del vendedor. Un ejemplo de esto es el sector bancario del Reino Unido, cuyos bancos son frecuentemente capaces de cobrar precios más altos por servicios financieros, tales como hipotecas o préstamos personales en comparación con muchos de los proveedores alternativos de estos servicios.

#### (6) El Proveedor puede Amenazar la Integración Vertical Progresiva (hacia delante).

Como sucede en el caso de la amenaza de la integración regresiva por parte de los compradores, el grupo de proveedores será más capaz de amenazar con una actitud de 'tómalo o déjalo' si tiene una alternativa realista de realizar una integración hacia abajo, apropiándose de la actividad del comprador.

**Ilustración 1.6: Las compras a través de Internet y la cadena de suministro**

La existencia de los mercados en línea en Internet ofrece la oportunidad de introducir fuerzas competitivas más fuertes en áreas de compras empresariales por medio de 'centros de compras', 'mercados en línea' o 'comunidades comerciales'. La plataforma comercial barata y flexible que ofrece Internet permite que los compradores y proveedores geográficamente dispersos utilicen sitios Web específicos para consultar catálogos de proveedores, ofertar o realizar pedidos. Esto puede reducir el poder del proveedor, especialmente para los proveedores locales en países de costos elevados, al aumentar la cantidad y la variedad de proveedores potenciales de un bien o un servicio.

Esto se aplica especialmente para productos y servicios que pueden comercializarse como productos básicos y que pueden reducirse a un conjunto de especificaciones que pueden transmitirse por Internet. Esto puede incluir bienes no imputables a la producción, como útiles de oficina y algunos tipos de muebles, así como bienes de producción como tuercas, tornillos y clips. Algunos analistas consideran que la resultante presión de precios en algunos segmentos de proveedores dará lugar a la consolidación de proveedores debido a la quiebra, la salida y la búsqueda de economías de escala. Esto podría ocasionar que los proveedores recuperen parte del poder que está en peligro de perderse con la incorporación de las compras por Internet.

**1.6** La Ilustración analiza el modo en el que los mercados en línea pueden reducir el poder de los proveedores locales con altos costos en aquellos casos en que dichos mercados expanden el grupo de proveedores potenciales. A partir de la información proporcionada, ¿se puede decir algo acerca de cómo las otras Cinco Fuerzas pueden cambiar en tales circunstancias?

### 1.3.5 Fuerza Cinco: Presión de Productos Sustitutos

La última de las Cinco Fuerzas es la presión de los productos sustitutos. Esto depende de que el sustituto sea capaz de cumplir funciones similares a las de la industria en cuestión y de que sus características de precio/desempeño sean comparables con esa industria. En algunos casos, puede haber pocos sustitutos similares, incluso ninguno, para la industria en cuestión, mientras que en otros casos pueden existir diversos sustitutos que compiten (p. ej.: las distintas industrias de combustibles). En algunos casos, la industria del sustituto puede incluir actividades, tecnologías y canales de marketing bastante diferentes de los de la industria tradicional (p. ej.: la videoconferencia como un sustituto parcial de los viajes ejecutivos o la venta al por menor por Internet en lugar de la venta en tiendas minoristas tradicionales).

## 1.4 Perspectivas de la Teoría de Juegos

La teoría de juegos fue proclamada como una revolución en el análisis de las estrategias competitivas. En realidad, en algunas instancias fue una de las técnicas más sobrevaloradas en la historia de este tema, que de por sí tiende hacia las afirmaciones exageradas.

No obstante, se debe reconocer que generó importantes conocimientos que pueden ser realmente valiosos en el análisis de las estrategias competitivas. Lo importante es distinguir entre lo que es potencialmente valioso y lo que es una tontería evidente. Se comienza la exploración de estos puntos utilizando uno de los modelos más reconocidos de la teoría de juegos.

1.4.1 El Dilema del Prisionero

El Dilema del Prisionero se utilizó para analizar las estrategias competitivas en una variedad de contextos. En primer lugar, vamos a examinarlo en su contexto original tal como se demuestra en la Figura 1.5.

|                                      |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| PAT \ JOE<br>Confesar<br>No confesar | Confesar<br>Diez años para cada uno         | No confesar<br>Quince años para Joe, Pat queda en libertad |
| Confesar<br>No confesar              | Quince años para Pat, Joe queda en libertad | Un año para cada uno                                       |

Figura 1.5 El Dilema del Prisionero

Joe y Pat acaban de robar un banco y fueron detenidos por la policía, que sospecha que ellos son los responsables, pero no tiene pruebas suficientes. Se encuentran en celdas separadas y no les permiten comunicarse entre sí. Los resultados esperados de las distintas combinaciones de confesar/no confesar se muestran en la Figura 1.5. Si ambos confiesan recibirán una condena de diez años de prisión cada uno. Si uno se vuelve testigo de cargo, entrega a su compañero y confiesa, mientras que el otro no lo hace, el que lo hace se libera, mientras que su compañero recibe 15 años de prisión. Si ninguno de los dos confiesa, sólo se los puede condenar por robar un auto y cada uno recibirá un año de condena. La policía los está interrogando en forma separada y tienen que decidir si van a declararse culpables o inocentes antes de darse cuenta de la decisión del otro.

¿Qué deberían hacer nuestros dos delincuentes? Podemos analizar qué puede hacer cada uno, en función de las posibilidades del otro. Suponga que Pat decide qué es lo que debería hacer si Joe confiesa. Si Pat también confesara en tales circunstancias, recibiría una condena de diez años, igual que Joe. Pero si no confesara, recibiría quince años. De modo que resulta claro que lo mejor para Pat es confesar. Ahora suponga que Joe no confiesa. ¿Qué debería hacer Pat? Si él no confesara en tales circunstancias, recibiría la condena de un año de prisión.

Pero si él confesara, quedaría libre. Por lo tanto, si Joe se negara a confesar. Lo mejor para Pat sería confesar.

En resumen, lo mejor para Pat sería confesar, *sin importar qué es lo que Joe decide hacer*. En términos de la teoría de juegos, confesar es una *estrategia predominante* para Pat: no importa lo que haga Joe, lo mejor para Pat es confesar. ¿Pero, qué pasa con Joe? Se aplica exactamente la misma lógica, ya que a él se le presentan las mismas posibilidades y recompensas que a Pat. La matriz en la Figura 1.5 es simétrica. Confesar también sería una estrategia predominante para Joe. Así el caso, confesar/confesar (el cuadro del extremo superior izquierdo de los resultados en la Figura 1.5) sería el resultado racional.

El problema es que, si bien es racional, éste no sería el mejor resultado para los dos si pudieran de algún modo conspirar y llegar a un acuerdo vinculante de no confesar. En este caso, los dos estarían condenados a sólo un año en la cárcel en vez de la condena de diez años que ahora tienen que sufrir por haber confesado. Pero si no hay motivo para confiar en la otra persona, ni medios para comunicarse, la lógica del Dilema del Prisionero dicta que, al considerar ambas posibilidades una tras otra, la opción más racional para ambos prisioneros sigue siendo la de confesar. Esto se aplica aun cuando saben que lo mejor para ellos sería guardar silencio.

¿Cuáles son las repercusiones para la estrategia competitiva? Son prácticamente infinitas si se basa en algunos de los libros relativos a este tema. Se puede demostrar la forma en la que se puede trasladar el modelo al campo de la estrategia con una simple decisión de publicidad que se muestra en la Figura 1.6.

|                     |   |   |
|---------------------|---|---|
| JoeCo<br>PatCo      | Hacer publicidad  | No hacer publicidad   |
| Hacer publicidad    | Pérdida de US\$10 millones cada uno   | Pérdida de US\$15 millones para JoeCo, PatCo alcanza el punto de equilibrio |
| No hacer publicidad | Pérdida de US\$15 millones para PatCo, JoeCo alcanza el punto de equilibrio | Pérdida de US\$1 millón cada uno  |

**Figura 1.6** Aplicación del Dilema del Prisionero a la Publicidad

En el ejemplo anterior, PatCo y JoeCo tienen el 100% del mercado. Están analizando la posibilidad de implementar la publicidad para contrarrestar la declinación del mercado. Si ambos deciden no hacer publicidad, ambos prevén una pérdida de US\$1 millón para este año. Si ambos deciden hacer publicidad, simplemente neutralizan los mutuos esfuerzos de marketing y mantienen la misma participación en el mercado y las mismas ventas. El problema es que la publicidad cuesta dinero, de modo que si ambos hacen publicidad sus pérdidas

ascenderán a US\$10 millones por año cada uno. Si uno hace publicidad pero el otro no, la firma que sí haga publicidad aumentará su participación en el mercado a expensas de la otra firma que no haga publicidad. En este caso, el aumento de las ventas de la firma que haga publicidad será lo suficiente como para cubrir más que sus costos de publicidad, y para volver al punto de equilibrio. Pero en este caso, la firma que no haga publicidad sufrirá una pérdida importante de su participación en el mercado e incurrirá en una pérdida de US\$15 millones.

¿Qué deberían hacer las dos firmas? La respuesta es sencilla. Si se analizan las compensaciones de cada caso, la estructura y las compensaciones para PatCo y JoeCo son exactamente las mismas que para Pat y Joe en la Figura 1.5, salvo por el hecho de que para cada año en prisión en la Figura 1.5, se sostiene una pérdida de US\$1 millón en la Figura 1.6. Los resultados se comparan con los resultados de nuestro Dilema del Prisionero original. Tanto PatCo como JoeCo tienen una estrategia predominante, que es la de hacer publicidad. Si JoeCo hace publicidad, lo mejor para PatCo sería hacer publicidad en lugar de no hacerla (una pérdida de US\$10 millones en comparación con una pérdida de US\$15 millones). Si JoeCo no hace publicidad, lo mejor para PatCo sería hacer publicidad (logra el punto de equilibrio en lugar de incurrir en una pérdida de US\$1 millón). La misma lógica se aplica a JoeCo dadas las opciones de PatCo. Y al igual que lo que sucede en el ejemplo original del Dilema del Prisionero, tanto PatCo como JoeCo terminan sosteniendo grandes pérdidas (US\$10 millones) cuando hubiera sido mucho mejor para ambos llegar a un acuerdo para evitar una publicidad tan costosa y poco rentable (una pérdida de US\$1 millón para cada uno en ese caso).

La estructura básica del Dilema del Prisionero se asoció con una amplia variedad de situaciones estratégicas, que incluyen la publicidad, la fijación de precios, la innovación y las decisiones de inversión. Tiene una lógica impecable, se basa en la toma racional de decisiones y, actualmente, constituye un modelo clásico de toma de decisiones que se inserta hasta en los libros de texto elementales. Demuestra cómo la toma racional de decisiones puede derivar en un comportamiento contrario a la intuición y en resultados sorprendentes. Entonces, ¿cuál es el problema con este modelo fundamental de la teoría de juegos?

El problema se puede resumir en una frase simple: la vida no suele ser así.

Más específicamente, incluso aquellas situaciones que, de forma superficial, parecen tener la estructura del Dilema del Prisionero a menudo ponen de manifiesto este hecho cuando se analizan con más detalle. E incluso cuando se realizan todos los esfuerzos posibles por asegurar que las rigurosas suposiciones del Dilema del Prisionero resulten de aplicación (como en el caso de los experimentos de laboratorio), la gente suele no comportarse como lo predice el modelo.

En el Dilema del Prisionero, se deben cumplir las siguientes condiciones específicas:

- Toma de decisión simultánea por parte de ambos jugadores.
- Pleno conocimiento de las compensaciones inherentes a cada serie de opciones.

- Ausencia de comunicación entre los jugadores.
- Ausencia de compromisos sociales y obligaciones.
- Ausencia de historia en el juego, ausencia de un pasado anterior a esta situación e inexistencia de un futuro más allá de los resultados identificados en el juego.

En la realidad, las decisiones estratégicas no tienen lugar en un vacío social. Suponga que Pat y Joe hicieron un pacto de silencio similar al código 'omerta' de la Mafia. La misma estructura produce un resultado diferente: ambos se negarían a confesar y recibirían una condena de un año de prisión (y a la vez evitarían quedar sepultados bajo el cemento de una autopista que sus asociados pudieran estar construyendo). O bien, suponga que PatCo y JoeCo logran una fuerte lealtad a la marca mediante sus respectivas campañas publicitarias. En este caso, lo que puede parecer una estrategia absurda que genera pérdidas a corto plazo podría ser en realidad una estrategia sensible a largo plazo que levanta barreras de entrada a este mercado. O bien, tanto PatCo como JoeCo podrían decidir esperar y ver qué hace el otro antes de actuar, en cuyo caso, la guerra crucial de publicidad tal vez no se realice nunca.

La clave de estos ejemplos es que lo único que se necesita para que el comportamiento cambie drásticamente es una desviación mínima de las suposiciones básicas. O, lo que es peor, puede ser difícil o imposible comprobar por adelantado si las suposiciones se aplican o no cuando se relacionan con las intenciones, actitudes y valores subjetivos de las partes (¿Cómo se podría comprobar que Pat y Joe tienen un pacto de silencio? ¿Cómo se podría estar seguro antes de que se empiece con el juego que tanto PatCo como JoeCo no adoptarán una política de 'esperar y ver'?).

Y lo que es aún más importante, el Dilema del Prisionero suele no brindar una buena explicación del comportamiento incluso cuando se realicen los mejores esfuerzos posibles por asegurarse de que se apliquen los supuestos, como en el caso de los experimentos de laboratorio en los cuales sus supuestos extremadamente restrictivos (decisiones simultáneas, ausencia de comunicación, etc.) pueden ser reproducidos (Argyle, 1991, pág. 25 Si no ofrece una buena explicación en este contexto, parecería que hay aún menos esperanzas de que se aplique en los contextos del mundo real en los cuales es muy probable que sus supuestos básicos se quebranten. Desafortunadamente, muchos libros de texto básicos aún proclaman que el Dilema del Prisionero es una descripción manifiesta del comportamiento real, sin examinarlo con la precaución que merece.

Incluso dentro del marco de referencia del Dilema del Prisionero existen problemas reconocidos para predecir lo que ocurrirá. Los modelos que se analizaron en 1.5 y 1.6 eran modelos de una única decisión, los jugadores sólo tenían que adoptar una resolución. Esto puede parecer realista en el caso de Pat y Joe (a menos que sean delincuentes en serie), pero es menos probable que sea así en el caso de firmas que se enfrentan en un campo de batalla competitivo. Las firmas rara vez tienen que tomar decisiones de una sola oportunidad acerca de las variables estratégicas. Lo más probable es que se vean involucradas en *juegos repetidos*. Por ejemplo, en el caso de PatCo y JoeCo, ambas firmas pueden decidir cada mes si harán publicidad o no. Puesto que la decisión de un mes no puede ser considerada en forma aislada (una firma que hace publicidad este mes puede

incitar a las represalias el próximo mes), los posibles resultados pueden influir en las decisiones actuales. Desafortunadamente para las predicciones acerca del comportamiento, los distintos tipos de resultados pueden ser tanto racionales como posibles, depende de la naturaleza de la repetición.<sup>4</sup>

En resumen, el Dilema del Prisionero no merece ser considerado como más que un caso muy específico que puede tener repercusiones limitadas para la estrategia competitiva, aunque sea una agradable historia. Pero también es uno de los modelos teóricos de juego más simples y gran parte de las críticas que se planteó con respecto al él puede aplicarse en términos generales al razonamiento teórico de juegos más complejo. El punto más interesante acerca del problema del prisionero es el que más tiende a desconocerse: aun cuando una situación se parece superficialmente al Dilema del Prisionero, el comportamiento real a menudo es bastante diferente del que predice el modelo. La repetición, familiaridad, negociación, confianza, lealtad, parentesco, presión social y personalidad son todas características de la vida real que pueden generar resultados cooperativos y mutuamente beneficiosos en la práctica, en forma contraria al resultado que sugiere el modelo.

Un problema adicional con los modelos de la teoría de juegos es que estos se pueden utilizar para explicar casi cualquier tipo de comportamiento. El economista Richard Rumelt declaró una vez que se podría recurrir a un modelo teórico de juegos para justificar como estrategia racional una situación en la cual el gerente de un banco esté quemando sus pantalones en medio de la calle, e inmediatamente un teórico de juegos se ofreció para elaborar el modelo.<sup>5</sup> El problema con dicho modelo es que, si puede explicar casi cualquier comportamiento luego del suceso, ¿cómo se sabe a qué teoría de juegos se debe recurrir para predecir o aconsejar acerca del comportamiento antes del suceso?

Por lo tanto, se debería incluir una advertencia sobre la conveniencia de aplicar los modelos de teoría de juegos al análisis de la estrategia competitiva. Sin embargo, existen valiosas lecciones que pueden aprenderse del razonamiento de la teoría de juegos, a pesar de que éstas suelen categorizarse como opiniones y principios generales en lugar de asociarse con un modelo o grupo de modelos en particular.

### 1.4.2 Movimientos Estratégicos

Aun cuando pueda ser difícil aplicar los modelos teóricos individuales de juegos a las situaciones competitivas, existen ciertos principios estratégicos importantes que se investigaron por la teoría de juegos. De hecho, muchos de estos principios

<sup>4</sup> Aquellos que están familiarizados con los modelos teóricos de juegos sabrán que en este punto se podría iniciar una discusión de las diferencias entre los juegos finitos y los infinitos y de la lógica de inducción regresiva para obtener soluciones para los juegos finitos. Sin embargo, en este punto, se considera que la discusión generaría rendimientos decrecientes. Ellos también se pueden preguntar por qué no presenté todavía el concepto del Equilibrio de Nash. La explicación para esto es que la estrategia competitiva se relaciona más con las fuerzas desequilibrantes y menos con las situaciones de equilibrio. El Equilibrio de Nash no es algo que sea particularmente útil para analizar la estrategia competitiva.

<sup>5</sup> Véase Rumelt (1990) y Postrel (1991).

precedieron el desarrollo de la teoría de juegos, la cual simplemente sirvió para formalizar y demostrar la aplicabilidad de estos principios en diferentes contextos.

Un concepto importante que desarrolló la teoría de juegos es el del *movimiento estratégico*. Un movimiento estratégico es algo que tiene por fin alterar las creencias o expectativas de otros en una dirección que favorezca a la persona que lo realiza. Su característica principal es que se limita deliberadamente la libertad de maniobra. Los modelos de teoría de juegos pueden emplearse para demostrar en principio la lógica y las implicaciones de los distintos tipos de movimientos estratégicos. Para los fines de este curso, será suficiente delinear algunas de las lecciones generales que se pueden deducir de este análisis.

Una cuestión central que la teoría de juegos logró aclarar es la de la credibilidad. Suponga que se considera la posibilidad de entrar en un mercado que una sola firma domina. Recibimos una advertencia de parte de la firma que establece que si entramos a este territorio, se desatará una feroz guerra de precios. ¿Qué se debería hacer?

La respuesta es que debemos determinar qué beneficiaría más a nuestro rival *una vez que hayamos entrado al mercado*. Amenazar es fácil, hablar es fácil, pero es difícil cumplir las amenazas. Su potencial rival puede bravuconear y amenazar con el fin de disuadirnos de entrar. Lo que deberíamos considerar es si nuestro rival encontrará ventajoso cumplir la amenaza frente al hecho consumado de nuestra entrada. Si no le resultase ventajoso cumplir la amenaza, se trata de una *amenaza hueca* y no se le debería poner atención.

Un ejemplo de una amenaza hueca era la predicción alarmante de los grupos de presión de que se incurría en importantes pérdidas de empleo si la Comisión Europea llevara a cabo su amenaza de abolir los privilegios de exención de impuestos para los vuelos de cabotaje dentro de la Unión Europea. En realidad, se abolieron dichos privilegios para los vuelos de cabotaje en la UE en 1999, pero la amenaza de pérdida de puestos de trabajo nunca se concretó. En muchos casos, las tiendas minoristas de los aeropuertos y otras terminales simplemente absorbieron el aumento de precios y redujeron sus márgenes.

Existe el problema paralelo de las promesas falsas, como cuando un representante artístico le promete a un cantante que le dará un trato preferencial y una facturación del mismo nivel que el de las estrellas, si firma un contrato de exclusividad con él. Las preguntas que se deben formular son las mismas para las amenazas vacías. ¿Se esperaría que esta persona dijera esto, aunque no fuera la verdad? ¿Cómo se les podrá obligar a cumplir su promesa en el futuro?

Las amenazas y promesas vacías pueden dañar realmente la credibilidad de aquellos que las formulan, como sucede en el caso del cuento del pastorcillo a quien le gustaba gritar 'allí viene el lobo' cuando no era cierto. Es muy probable que las amenazas y promesas que se formulen en el futuro carezcan de credibilidad si las personas que las formulan fueron culpables de amenazas falsas en el pasado.

Por lo tanto, el activo intangible de la credibilidad puede ser un elemento importante en las batallas estratégicas. Si una firma puede realizar amenazas o promesas que sean creíbles, podrá tener mayores probabilidades de controlar el mercado y sus rivales. ¿Cómo se puede ganar (y mantener) la credibilidad?

Hay muchas formas de poder lograr esto. A continuación se enumeran algunos ejemplos.<sup>6</sup>

## Reputación

Ésta es quizá la forma más obvia de cómo una firma puede lograr la credibilidad. Uno de los casos de difamación corporativas, más nombrados de los últimos años es el de McDonalds, la cadena de comida rápida, el cual llegó a conocerse como el caso 'McLibel'. Dos activistas contra McDonalds fueron demandados en el Reino Unido por McDonalds por difamar supuestamente su reputación. El caso duró seis años y el veredicto del tribunal estuvo dividido, aunque mayormente a favor de McDonalds. La reputación era un elemento importante en el juicio McLibel dado que obviamente McDonalds defendía su reputación como organización comercial responsable. Pero una de las cosas que hacía McDonalds en esta situación era comunicar una resolución de proteger su reputación a toda costa: una reputación de defensor de su reputación, por decirlo así. Si McDonalds no hubiera tenido en cuenta el ataque a su reputación de parte de estos activistas, otros grupos y personas podrían haberse sentido alentados a atacar a McDonalds. Al comunicar su resolución de incurrir en importantes costos legales e incluso una mala publicidad, McDonalds estaba tratando de comunicar una amenaza creíble a cualquier otro grupo que estuviera considerando la posibilidad de atacar su imagen.

Sin embargo, en este caso podría decirse que el movimiento estratégico tuvo el efecto contrario. McDonalds no estaba preparado para el hecho de que los dos demandados, que no tenían ni un centavo, estaban preparados para resistir las amenazas legales de parte de una compañía tan rica y poderosa. El juicio resultó perjudicial para la reputación de McDonalds, debido a la gran cantidad de publicidad negativa acerca de la matanza de los animales por parte de McDonalds, el trato a sus empleados y la influencia nociva en los niños. En lugar de desalentar a los futuros activistas en potencia, en realidad, puede haber animado a otros que desean ver una mayor responsabilidad corporativa en el futuro.

## Contratos

Una forma obvia de crear credibilidad es al firmar un contrato que obligue a una parte a llevar a cabo un determinado curso de acción. Esto puede resultar eficaz, sobre todo si el contrato se relaciona con la comercialización de un producto básico fácilmente especificado, como por ejemplo el papel o los cereales. El problema es que en muchos contextos comerciales puede ser difícil, costoso o incluso imposible especificar un contrato en forma exhaustiva. El acuerdo puede tener por objeto un producto que es único o altamente diferenciado de otros en su clase (por ejemplo, un contrato de decoración de interiores para un edificio) o un producto que es marcadamente complejo, innovador o incierto (por ejemplo, el desarrollo de un nuevo sistema de armamentos para un gobierno). En tal caso, puede aún existir espacio para las tergiversaciones, las trampas y los comportamientos oportunistas. Esto lleva a los *costos de transacción y problemas del principal y el agente* que se analizarán en módulos posteriores.

<sup>6</sup> Algunos de los siguientes ejemplos se basan en Dixit and Nalebuff (1991).

## Especialización

Polaroid es una compañía que llevó a cabo una estrategia de especialización en el campo de la fotografía instantánea durante muchos años, aunque muchos de los elementos de esta tecnología (productos químicos, electrónica, óptica) proporcionaban vías que le habrían permitido diversificarse si así lo hubiera deseado. Tal como lo señalan Dixit y Nalebuff (1991, págs. 154-55), la especialización constituía una declaración creíble acerca del compromiso de la compañía hacia este mercado. Los potenciales rivales sabían que Polaroid probablemente respondería en forma feroz ante cualquier entrada en el mercado, dado que un ataque al mercado de la fotografía instantánea podía implicar un ataque a la misma existencia de Polaroid.

La especialización es una variante dentro de una amplia gama de estrategias que transmiten un compromiso creíble con respecto a un determinado curso de acción mediante la restricción deliberada de las opciones disponibles para la compañía. En el caso de Polaroid, la compañía no tenía alternativa que mantener su posición y luchar contra los competidores por lo menos a corto plazo, porque no tenía otro lugar a dónde ir. Más tarde se diversificaría a medida que otras innovaciones disminuían paulatinamente su mercado de fotos instantáneas.

Esta estrategia es similar a la de quemar los puentes durante la guerra. Si nuestro rival sabe que cortamos deliberadamente las rutas de escape, esto transmite una resolución de quedarse y luchar, habiéndose sacrificado en forma consciente la opción de 'huida'.

## Inversión

Una fuerte inversión por parte de una firma en un negocio en particular puede constituir una señal creíble de que la firma está comprometida con ese mercado. Es poco probable que los rivales piensen que una firma puede desplazarse fácilmente de un mercado si ven que la firma acaba de comprometer sus principales recursos a dicho mercado. Sin embargo, la forma que adopta la inversión puede ser importante. Suponga, por ejemplo, que una compañía de transportes invierte en una nueva flota de autobuses para prestar servicios a un mercado regional. Dado que los autobuses son activos móviles que pueden reasignarse con facilidad durante la noche, dicha inversión no puede considerarse necesariamente como señal de un compromiso creíble con respecto a ese mercado en particular. La facilidad de salida no califica como un compromiso creíble.

Lo que sí puede ser señal de un compromiso creíble es que la inversión conlleve un elemento importante de *costos irrecuperables*. Suponga que una compañía invierte US\$10 millones en maquinaria nueva para producir un nuevo fármaco. La maquinaria no puede utilizarse para ninguna otra cosa y tendría un valor de desecho de sólo US\$100 000 si la firma se retirara de este mercado. La inversión de la firma en este mercado representa, por lo tanto, un nivel importante de costos irrecuperables. Si los rivales de la firma están al tanto de este hecho, se transmitirá el compromiso de la firma hacia este mercado. Una firma prudente no comprometería recursos tan importantes si no esperara mantener una fuerte presencia en el mercado. Y, por supuesto, una vez realizada la inversión, es más probable que se establezca el hecho de que la firma tiene poco que perder al defender su posición en el mercado, sin importar lo que

le traten de hacer sus rivales. Todo esto puede servir como una advertencia a otras firmas respecto a que la firma va a ser un competidor tenaz y serio en este mercado.

### Incrementalismo

Una forma de lograr la credibilidad y la confianza es la de establecer una relación a lo largo del tiempo. Suponga que dos firmas están pensando en crear una alianza mundial para desarrollar un mercado en particular. Se podría considerar que es altamente arriesgado comprometerse a esta compañía, especialmente si un socio podría retirarse fácilmente y dejar al otro con toda la responsabilidad. Una solución puede ser comprometerse poco a poco, colaborando, por ejemplo, con el desarrollo de una región de un mercado nacional y luego expandirse lentamente. Ninguno de los socios tiene que comprometerse totalmente al principio, pero a medida que profundizan y amplían su compromiso, ambos pueden tener cada vez más que perder si la alianza falla, y más que ganar si perdura. De esta forma, ambas firmas pueden ganar confianza de que su socio se comprometió con la compañía.

### Rehenes

Las compañías Daimler-Benz y Mitsubishi desarrollaron una serie completa de acuerdos cooperativos durante los años noventa que incluían una gran cantidad de sus subsidiarias y negocios. Dichos acuerdos o alianzas son bastante comunes actualmente en la industria, pero ¿por qué Daimler-Benz y Mitsubishi no buscaron simplemente el mejor socio sobre una base de negocio en negocio? El hecho de que se haya cooperado con determinada firma en el pasado o en el presente no significa necesariamente que será el socio idóneo en otras áreas en las cuales tenemos interés. ¿Cuál es la razón para esta agrupación de acuerdos cooperativos alrededor de un socio preferencial?

Una respuesta posible es que la agrupación de acuerdos con un socio preferido puede brindar una seguridad creíble de que los socios se adhieran a la letra y al espíritu de los acuerdos individuales si sabe que el otro tiene acuerdos cooperativos que pueden utilizarse como 'rehenes' en caso de cualquier incumplimiento. Este es uno de los motivos por los cuales las municipalidades, ciudades y universidades se asocian con una cantidad limitada de socios preferenciales. Es menos probable que una institución, ya sea una universidad o una firma, actúe en forma oportunista con respecto a un acuerdo específico si pudiese tener repercusiones negativas para otros acuerdos celebrados con la otra parte.

### Contexto Social

Los vendedores de diamantes en Nueva York suelen conducir negocios entre ellos sobre la base de los compromisos verbales. Si un vendedor de diamantes deja de cumplir con su promesa, su reputación y capacidad para operar comercialmente podría verse dañada en forma irreparable. A los productores de Hollywood también se los conoce por hacer compromisos y promesas verbales, pero es poco probable que un incumplimiento por parte uno de ellos dañe su carrera en forma permanente, de hecho, puede aceptarse como algo normal.

Lo importante es que la credibilidad (por ejemplo que las declaraciones de una persona pueden considerarse honestas y confiables) puede verse influenciada por el contexto social en el que las acciones tienen lugar. La importancia de los lazos sociales o ambientales para crear y comunicar la credibilidad puede variar de mercado a mercado.

## 1.5 Conclusiones

En este módulo se analizaron algunas de las principales características y elementos de potencial importancia para la formulación de estrategias en los distintos tipos de entornos industriales que puede encontrar una firma. Los modelos de ciclo de vida y de Cinco Fuerzas ayudan a proporcionar los marcos organizacionales que pueden promover el desarrollo y la evaluación de las opciones estratégicas disponibles para la firma. El modelo de ciclo de vida proporciona conocimientos que pueden encuadrar las cambiantes características del panorama industrial y tecnológico en el transcurso del tiempo. El Modelo de Cinco Fuerzas ayuda a establecer el contexto en el cual las firmas y sus rivales pueden jugar el juego estratégico en los diferentes puntos del ciclo. Por último, si bien la aplicabilidad de la teoría de juegos puede exagerarse en términos de su capacidad para proporcionar modelos útiles para el análisis de las situaciones competitivas, brinda conocimientos que pueden ayudar a identificar los conceptos y principios estratégicos útiles. En los próximos módulos se construirá sobre las bases que estos enfoques ayudan a establecer.

## Preguntas de Repaso

- 1.1** Las estrategias reconocidas que pueden ayudar a brindar soluciones a largo plazo para encarar la etapa de declinación del ciclo de vida de la industria incluyen:
- I Explotación de nichos
  - II Cosecha
  - III Internalización de la amenaza
  - IV Dominio y liderazgo
- ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones son correctas?
- A I, III y IV.
  - B Todas las anteriores.
  - C Sólo I.
  - D I, II y IV.
- 1.2** Las fuerzas del Modelo de Cinco Fuerzas incluyen:
- I Rivalidad
  - II Entrada
  - III Economías de escala
  - IV Poder del comprador
- ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones son correctas?

- A I, II y III.
- B Todas las anteriores.
- C Sólo I.
- D I, II y IV.

1.3 ¿Cuál de las siguientes, probablemente, **no** intensifique la rivalidad de firmas en una industria?

- A Aumento de la cantidad de vendedores.
- B Eliminación del exceso de capacidad.
- C Desregulación de la industria.
- D Todas las anteriores.

1.4 ¿Cuál de los siguientes es un movimiento estratégico?

- A Algún tipo de ventaja de primero en actuar de parte de la firma por ser el primero en actuar.
- B Algo que tiene por objeto alterar las creencias o expectativas de otros en una dirección que favorezca a la persona que lo realiza.
- C La creación de un plan de negocios.
- D Respuestas tit-for-tat *quid pro quo* cuando el rival ataca su mercado.

## Referencias

Argyle, M. (1991) *Cooperation: The Basis of Sociability*, Londres, Routledge.

Baumol, W.J., Panzar, J.C. y Willig, R.D. (1982) *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York, Harcourt Brace Jovanovitch.

Dixit, A.K. y Nalebuff, B.J. (1991) *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, New York, Norton.

Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.

Postrell, S. (1991) 'Burning your britches behind you: can policy scholars bank on game theory?'. *Strategic Management Journal*, 12, 153-55.

Rumelt, R.P. (1990) Discussion comments at conference, *Fundamental Issues in Strategy, A Research Agenda for the 1990*, Napa, CA.

Scherer, F.M. (1980) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton Mifflin.

