

ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL



Con 20 años como gurú de la competitividad, Michael Porter, definió los fundamentos de la competencia y de la estrategia competitiva. Consultor y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School), es considerado como una de las mayores autoridades mundiales en estrategia competitiva. Porter es conocido por su capacidad en establecer un puente entre la teoría económica de gestión y su práctica, consiguiendo transmitir la verdadera esencia de la competencia.

Michael Porter nació en Ann Harbour, Michigan, y estudió en la Universidad de Princeton, donde se licenció en Ingeniería Mecánica y

Aeroespacial. Posee un MBA y está doctorado en Economía Empresarial, ambos en la Universidad de Harvard, donde se convirtió en profesor con apenas 26 años de edad.

Fue consultor del área de estrategia en muchas empresas norteamericanas y tiene un papel activo en la política económica.

De su trabajo surgen conceptos de estrategia que marcan la disciplina, como el análisis de industrias en torno a cinco fuerzas competitivas que veremos en esta edición del magazine y las dos fuentes genéricas de ventaja competitiva: diferenciación y costo, que las desarrollaremos en próximas ediciones.

ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL (*)

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en ese sector.

Dos cuestiones sostienen la elección de la estrategia competitiva, le atractivo del sector industrial y la competitividad estratégica. Sin embargo, ninguna cuestión es suficiente por si misma para guiar la elección de la estrategia. Una empresa en un sector industrial muy atractivo puede sin embargo no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición de competencia mala. Al revés, una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector industrial tan malo que no tenga muchas utilidades, y sus esfuerzos adicionales para aumentar su posición tendrán pocos beneficios. Ambas cuestiones son dinámicas; la atractividad del sector industrial y la posición competitiva cambian. Los sectores industriales se vuelven más o menos atractivos con el tiempo, y la posición competitiva refleja la batalla sin fin entre los competidores. Aún largos períodos de estabilidad pueden terminar abruptamente por movimientos competitivos.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo del sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa. En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, estos conceptos se aplican por igual a productos o servicios, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital. El resultado es que no todos los sectores industriales son iguales desde el punto de vista de la utilidad inherente. En los sectores donde las cinco fuerzas son favorables, muchos competidores ganan márgenes atractivos. Pero en los sectores en que la presión de una o más fuerzas es intensa pocas empresas logran márgenes atractivos a pesar de los mejores esfuerzos de la administración.

La utilidad de un sector industrial no es una función de cómo se ve el producto o si representa una tecnología alta o baja, sino de la estructura del sector industrial.

El poder del comprador influye en los precios que puede cargar la empresa, por ejemplo, cuando existe la amenaza de una posible sustitución. El poder de los compradores también puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos. El poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. La intensidad de la rivalidad influye los precios así como los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de venta. La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a entrantes.

El poder de cada una de estas cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

Las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas. Si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal. Muchas estrategias exitosas han cambiado las reglas de la competencia de esta manera.

El marco de las cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector industrial, así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían mayormente la utilidad del sector industrial – y la propia -. El marco de cinco fuerzas no elimina la necesidad de creatividad para encontrar nuevas maneras de competir en un sector industrial. En su lugar, dirige las energías creativas de los administradores hacia aquellos aspectos de las estructuras de los sectores industriales que son más importantes para la utilidad a largo plazo. El marco intenta, en el proceso, levantar la probabilidad de descubrir una innovación estratégica deseable.

Las estrategias que cambian la estructura del sector industrial pueden ser un cuchillo de dos filos, porque una empresa puede tanto destruir la estructura del sector industrial y la utilidad como puede mejorarla. Un nuevo diseño del producto que socava las barreras de entrada o que aumenta la volatilidad de la rivalidad, por ejemplo, puede minar la utilidad a largo plazo de un sector industrial, aunque el iniciador puede disfrutar temporalmente de mayores utilidades. O un período sostenido de reducciones de precio puede minar la diferenciación.

Con frecuencia las empresas hacen elecciones estratégicas sin considerar las consecuencias a largo plazo para la estructura del sector industrial. Ven una ganancia en su posición competitiva si el movimiento tiene éxito, pero fallan al tratar de anticipar las consecuencias de la reacción competitiva. Si la imitación de un movimiento de los competidores principales tiene el efecto de acabar con la estructura del sector industrial, entonces todos quedan en peores circunstancias. Estos “destructores” del sector industrial son usualmente empresas secundarias que están buscando la manera de superar desventajas competitivas importantes, empresas que han encontrado serios problemas y están buscando desesperadamente soluciones o competidores “bobos” que no conocen sus costos o que tienen suposiciones irreales sobre el futuro.

LAS NECESIDADES DE LOS COMPRADORES

Se ha dicho con frecuencia que satisfacer las necesidades de los compradores es el centro mismo del éxito en la empresa de negocios. ¿Cómo se relaciona esto al concepto del análisis estructural del sector industrial?

El satisfacer las necesidades del comprador puede ser un prerrequisito para la utilidad del sector industrial, pero en si no es suficiente. La cuestión crucial para determinar la utilidad es si las empresas pueden capturar el valor que crean para los compradores, o si este valor está compitiendo con otros. La estructura del sector industrial determina quien captura el valor. La amenaza de entrada determina la probabilidad de que empresas nuevas entrarán en un sector industrial y competirán por el valor, ya sea pasándolo a los compradores en la forma de precios más

bajos o disipándolos aumentando los costos de competencia. El poder de los compradores determina el grado en el que retienen la mayor parte del valor creado para ellos mismos, dejando a las empresas de un sector industrial solo retornos modestos. La amenaza de sustitutos determina el grado en el que algunos otros productos pueden cubrir las mismas necesidades del comprador, y así coloca un techo sobre la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por el producto de un sector industrial. El poder de los proveedores determina el grado al que el valor creado para los compradores será apropiado para los proveedores antes que para las empresas en un sector industrial. Finalmente, la intensidad de la rivalidad actúa similarmente a la amenaza de entrada. Determina el grado al que las empresas que ya están en el sector industrial se competirán el valor que crean para los compradores entre ellos mismos, pasándolos a los compradores en precios menores o disipándolos en costos de competencia más altos.

Luego, la estructura del sector industrial determina quién mantiene qué proporción del valor que un producto crea para los compradores. Si el producto de un sector industrial no crea mucho valor para sus compradores, hay poco valor para ser capturado por las empresas sin importar los otros elementos de la estructura. Si el producto crea mucho valor, la estructura llega a ser crucial.

BALANCE OFERTA/DEMANDA

Otro punto de vista sostenido comúnmente sobre la utilidad del sector industrial es que las utilidades son una función del balance entre la oferta y la demanda. Si la demanda es mayor a la oferta, se llega a una alta utilidad. Sin embargo, el balance a largo plazo de oferta y demanda está fuertemente influido por la estructura del sector industrial, como lo son las consecuencias de un desbalance entre oferta y demanda para la utilidad. Por tanto, aunque las fluctuaciones a corto plazo entre oferta y demanda pueden afectar la utilidad a corto plazo, la estructura del sector industrial sostiene la utilidad a largo plazo.

La oferta y la demanda cambian constantemente, ajustándose entre sí. La estructura del sector industrial determina qué tan rápido los nuevos competidores añaden nueva oferta. La altura de las barreras de entrada es la base de la probabilidad de que nuevos incursionistas entren en un sector industrial y bajen los precios. La intensidad de la rivalidad juega un papel principal en determinar si las empresas existentes expandirán agresivamente su capacidad o si elegirán sostener su utilidad. La estructura del sector industrial también determina qué tan rápidamente los competidores retirarán la oferta sobrante. Las barreras de salida previenen que las empresas dejen el sector industrial cuando hay demasiada capacidad, y prolongan los periodos de exceso de capacidad.

Las consecuencias de un desbalanceo entre oferta y demanda para la utilidad del sector industrial también difieren ampliamente, dependiendo de su estructura. En algunos sectores, una pequeña cantidad de exceso de capacidad lanza a la guerra de precios y a la baja utilidad. Estos son sectores industriales en los que hay presiones estructurales debido a rivalidades intensas o a compradores poderosos. En otros sectores industriales, los periodos de exceso de capacidad tienen relativamente poco impacto en la utilidad, debido a una estructura favorable.

La estructura del sector industrial también determina la utilidad del exceso de la demanda. En una expansión, por ejemplo, la estructura favorable permite a las empresas cosechar utilidades extraordinarias, mientras que una mala estructura restringe la capacidad de capitalizar en ella. La presencia de poderosos proveedores o la presencia de sustitutos, por ejemplo, pueden significar que los frutos de la expansión pasen otros. Así, la estructura del sector industrial es fundamental tanto para la velocidad de ajuste de oferta a demanda y a la relación entre la utilización de la capacidad y la utilidad.

En nuestra próxima edición veremos cuales son, según Michael Porter, las estrategias competitivas genéricas.

(*) De *"COMPETITIVE ADVANTAGE. Creating and Sustaining Superior Performance"*, Michael Porter, 1987.