



Harvard Business Review

América Latina

Francisco J. Yévenes E.
Psicólogo, Coach, Máster
en Desarrollo Organizacional
y RRHH.

Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia

por Michael E Porter

Enero 2008

Reimpresión R0801E-E

Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques.

Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia

por Michael E Porter

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector.

Por muy distintos que en un comienzo puedan parecer entre sí los diferentes sectores, los impulsores subyacentes de las utilidades son los mismos. Por ejemplo, podría parecer que la industria automotriz global no tiene nada en

común con el mercado internacional de las obras de arte, o con el fuertemente regulado sector salud en Europa. Pero para comprender la competencia y la rentabilidad de cada uno de estos sectores, uno debe analizar la estructura subyacente de cada sector en términos de las cinco fuerzas competitivas (vea el recuadro “Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector”).

Si las fuerzas son intensas, como lo son en los sectores de las líneas aéreas, textiles y hotelería, prácticamente ninguna empresa obtiene retornos atractivos sobre sus inversiones. Si las fuerzas son benignas, como por ejemplo en los sectores de software, bebidas y artículos de aseo personal, muchas empresas son rentables. La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector; ésta no depende de si el sector ofrece productos o servicios, si es emergente o maduro, de alta tecnología o baja tecnología, si está regulado o no lo está. Aun cuando una multitud de factores —incluyendo las condicio-

nes climáticas y los ciclos de negocios— pueden afectar la rentabilidad de un sector en el corto plazo, es la estructura del sector, la cual se manifiesta en las fuerzas competitivas, la que determina la rentabilidad del sector en el mediano y largo plazo (vea el recuadro “Las diferencias en la rentabilidad de los sectores”).

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para una estrategia como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.

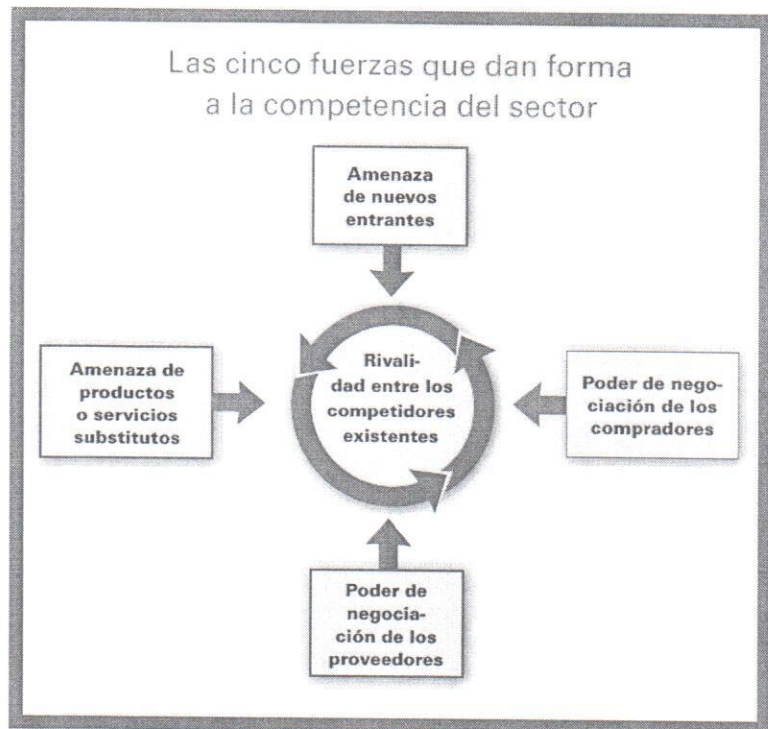
Las fuerzas que le dan forma a la competencia

La configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector. En el mercado de los aviones comerciales, la intensa rivalidad entre los fabricantes dominantes Airbus y Boeing —y el poder de negociación de las líneas aéreas que hacen enormes pedidos de aviones— son fuertes, mientras que la amenaza de que entren nuevos competidores, la amenaza de sustitutos y el poder de los proveedores son más benignos. En el sector del cine, son importantes la proliferación de formas substitutas de entretenimiento y el poder de los productores de películas y de los distribuidores que proveen las películas, el insumo clave.

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia.

Por ejemplo, aun cuando la rivalidad a menudo es intensa en las industrias de commodities, ése podría no ser el factor que limita la rentabilidad. Los retornos bajos en el sector de películas fotográficas, por ejemplo, son consecuencia de un producto sustituto superior, tal como aprendieron Kodak y Fuji, líderes mundiales en la producción de películas fotográficas, con la aparición de la fotografía digital. En situaciones de ese tipo, abordar el problema del producto sustituto se transforma en la prioridad estratégica número uno.

Michael E. Porter es Bishop William Lawrence University Professor en Harvard University; trabaja en Harvard Business School en Boston. Ha ganado seis veces el premio McKinsey, una de ellas por su más reciente artículo en HBR, “Estrategia y sociedad”, escrito en conjunto con Mark R. Kramer (Diciembre 2006).



La estructura del sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva. Examinaremos estos impulsores en las próximas páginas, adoptando la perspectiva de un actor establecido, o de una empresa que ya está presente en el sector. El análisis se puede aplicar con facilidad para entender los desafíos que enfrenta un potencial competidor nuevo.

AMENAZA DE ENTRADA. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia —sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados—, tal como lo hizo Pepsi cuando ingresó en la industria del agua embotellada, o Microsoft, cuando comenzó a ofrecer navegadores de Internet, y Apple, cuando entró en el negocio de la distribución de música.

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. En el sector minorista de café especializado, por ejemplo, las barreras de entrada son relativamente bajas, por lo cual Starbucks debe invertir agresivamente en modernizar sus tiendas y ofertas de menú.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción

que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la *amenaza* de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad.

Barreras de entrada. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

1. *Economías de escala por el lado de la oferta.* Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta desalientan la entrada al obligar al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos.

Las economías de escala se encuentran prácticamente en todas las actividades de la cadena de valor; la importancia de cada una depende del sector¹. En el sector de microprocesadores, los actores establecidos como Intel están protegidos por economías de escala en investigación, fabricación de chips y marketing para los clientes. En el caso de empresas de cuidado del césped, como Scotts Miracle-Gro, las economías de escala más importantes se encuentran en la cadena de suministro y la publicidad en los medios. En la entrega de paquetes pequeños, las economías de escala surgen en los sistemas logísticos nacionales y en la tecnología de la información.

2. *Beneficios de escala por el lado de la demanda.* Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa. Los compradores posiblemente confían más en empresas más grandes cuando compran productos esenciales: recuerde el dicho que señala que nunca despidieron a nadie por comprar en IBM (cuando era un fabricante líder de computadoras). Los compradores también podrían valorar ser parte de una "red" en conjunto con una cantidad más amplia de otros clientes. Por ejemplo, los participantes de los remates online se sienten atraídos por eBay porque ofrece la mayor cantidad de socios con quienes hacer negocios. Los beneficios de escala por el lado de la demanda desalientan la entrada al limitar la disposición de los clientes para comprarle a un recién llegado, y al reducir el precio que el recién llegado puede exigir hasta que genere una gran base de clientes.

3. *Costos para los clientes por cambiar de proveedor.* Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información. Mientras más altos los cos-

tos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes. El software de planificación de recursos de la empresa (ERP, por sus siglas en inglés) es un ejemplo de un producto con costos muy altos por cambio de proveedor. Una vez que una empresa ya ha instalado el sistema ERP de SAP, por ejemplo, los costos de cambiarse a un nuevo proveedor son muy elevados debido a los datos involucrados, al hecho de que los procesos internos han sido adaptados a SAP, a la necesidad de una nueva e importante capacitación, y a las aplicaciones cruciales para la misión.

4. *Requisitos de capital.* La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo. La barrera es especialmente sólida si el capital se requiere para gastos irrecuperables, y por lo tanto, más difíciles de financiar, como la publicidad previa al lanzamiento o investigación y desarrollo. Aun cuando las grandes corporaciones tienen los recursos financieros para invadir prácticamente cualquier sector, los enormes requerimientos de capital en ciertos ámbitos limitan la entrada de posibles competidores. A la inversa, en ámbitos como el de servicios de preparación para el pago de impuestos o transporte en camiones de corta distancia, los requerimientos de capital son mínimos, por lo cual abundan los nuevos participantes en el mercado.

Es importante no exagerar el grado en el cual los requerimientos de capital frenan a los posibles competidores por sí solos. Si los retornos dentro del sector son atractivos y se espera que lo sigan siendo, y si los mercados de capital son eficaces, habrá inversionistas dispuestos a financiar a los nuevos candidatos. Para las empresas aéreas aspirantes, por ejemplo, hay financiamiento disponible para comprar costosos aviones debido a su alto valor de reventa, una de las razones por las cuales han aparecido varias aerolíneas nuevas en casi todas las regiones.

5. *Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.* Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido cómo producir más eficazmente. Los recién llegados intentan obviar estas ventajas. Las nuevas tiendas de descuentos como Target y Wal-Mart, por ejemplo, han ubicado sus tiendas en lugares no ocupados por la competencia, en lugar de instalarse en centros comerciales regionales donde las grandes tiendas comerciales ya están bien establecidas.

6. *Acceso desigual a los canales de distribución.* El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio. Un nuevo producto alimenticio, por ejemplo, debe

desplazar a otros de la góndola del supermercado mediante descuentos, promociones, programas intensos de ventas, o cualquier otro medio. Mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan alta que los nuevos competidores deben obviar los canales de distribución que ya existen y crear los suyos propios. Así, las aerolíneas nuevas de bajos costos han evitado la distribución mediante las agencias de viajes (quienes suelen favorecer a las aerolíneas establecidas con pasajes más caros), y han alentado a los pasajeros para que reserven sus propios vuelos mediante Internet.

7. *Políticas gubernamentales restrictivas.* Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras. Los sectores regulados como la venta minorista de licores, servicios de taxis y líneas aéreas son ejemplos ilustrativos. Las políticas gubernamentales pueden elevar las otras barreras de entrada usando medidas como reglas extensivas de patentes que protegen la tecnología propietaria contra la imitación, o reglamentos medioambientales o de seguridad que incrementan las economías de escala que enfrentan los nuevos entrantes. Por cierto, las políticas gubernamentales también pueden hacer más fácil la entrada, directamente mediante subsidios, por ejemplo, o indirectamente al financiar investigación básica y poniéndola a disposición de todas las empresas, antiguas y nuevas, reduciendo así las economías de escala.

Las barreras de entrada deberían ser evaluadas según las capacidades de los potenciales entrantes, los cuales podrían ser nuevas empresas, firmas extranjeras, o empresas de sectores relacionados. Y, tal como ilustran algunos de nuestros ejemplos, el estrategia debe estar alerta a las maneras creativas que los recién llegados podrían adoptar para obviar esas supuestas barreras.

Represalias esperadas. La manera en que potenciales entrantes perciban la posible reacción de los actores establecidos también influirá en su decisión de entrar o no a un sector. Si la reacción es lo suficientemente enérgica y prolongada, el potencial de rentabilidad de participar en el sector puede ser inferior al costo de capital. Los actores establecidos a menudo usan las declaraciones y respuestas públicas destinadas a un posible competidor para enviar un mensaje a otros posibles candidatos acerca de su compromiso con defender su participación de mercado.

Los recién llegados probablemente temerán una represalia si:

- Los actores establecidos han respondido enérgicamente en el pasado a nuevos entrantes.
- Los actores establecidos poseen recursos substanciales para defenderse, incluyendo excedentes de efectivo y crédito no usado, capacidad productiva disponible o poder sobre los canales de distribución y clientes.

Las diferencias en la rentabilidad de los sectores

El retorno promedio sobre el capital invertido varía notablemente entre distintos sectores. Entre 1992 y 2006, por ejemplo, el retorno promedio sobre el capital invertido en los sectores estadounidenses variaba desde cero, e incluso cifras negativas, a más de 50%. En el segmento alto se encuentran los sectores como la industria de las bebidas carbonatadas y software empaquetado, los cuales han sido casi seis veces más rentables que el sector de las aerolíneas en el mismo periodo.

• Es probable que los actores establecidos reduzcan los precios porque están comprometidos con preservar su participación de mercado a toda costa, o porque el sector tiene altos costos fijos que generan una fuerte motivación para reducir los precios para llenar la capacidad ociosa.

• El crecimiento del sector es lento, por lo cual los recién llegados pueden aumentar su volumen sólo al quitárselo a los actores establecidos.

Evidentemente, un análisis de las barreras de entrada y de las represalias esperadas es clave para cualquier empresa que está considerando entrar en un nuevo sector. El desafío es hallar formas de superar las barreras de entrada sin anular, mediante una pesada inversión, la rentabilidad de participar en el sector.

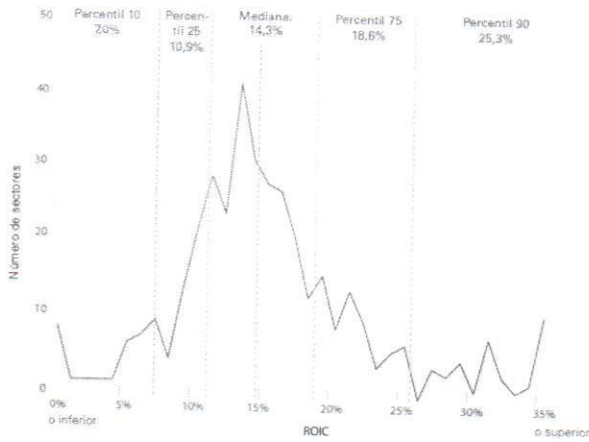
EL PODER DE LOS PROVEEDORES. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Microsoft, por ejemplo, ha contribuido a erosionar la rentabilidad para los fabricantes de computadoras personales alzando los precios de los sistemas operativos. Los fabricantes de PC, compitiendo agresivamente por clientes que tienen la capacidad de cambiar de un proveedor a otro, tienen muy restringidas las posibilidades de alzar sus precios.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

• Está más concentrado que el sector al cual le vende. Un caso ilustrativo de esta situación es el cuasi monopolio de Microsoft en los sistemas operativos en conjunto con la fragmentación de los ensambladores de PC.

• Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos. Los proveedores que abastecen a muchos sectores no dudarán en extraer el máximo de utilidades de cada uno. Si un sector específico representa un alto porcen-

Retorno promedio sobre capital invertido en sectores estadounidenses, 1992-2006



Retorno sobre capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés) es el indicador adecuado para medir la rentabilidad de la elaboración de la estrategia, y, por cierto, para los inversionistas de capital. El retorno sobre ventas o la tasa de crecimiento de las utilidades no contabilizan el capital que se requiere para competir en el sector. Aquí usamos como indicador de ROIC las ganancias antes de los intereses e impuestos, divididas por el capital invertido promedio menos el efectivo excedente. Este indicador controla las diferencias idiosincrásicas en la estructura del capital y las tasas tributarias en distintas empresas y sectores.

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

Rentabilidad de sectores estadounidenses seleccionados

ROIC promedio, 1992-2006



ROIC promedio del sector en EE.UU. 14,9%

taje del volumen o utilidades de un grupo de proveedores, no obstante, los proveedores querrán proteger al sector mediante precios razonables y querrán aportar a actividades tales como I&D y lobbying.

- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor. Por ejemplo, es difícil cambiar de proveedor si las empresas han invertido fuertemente en equipamiento complementario especializado o en aprender cómo operar el equipamiento de un proveedor (como es el caso de los terminales Bloomberg usados por profesionales del sector financiero). O también hay empresas que han ubicado sus líneas de producción adyacentes a las instalaciones manufactureras de un proveedor (por ejemplo, algunas empresas de bebidas y fabricantes de envases). Cuando los costos por cambiar de proveedor son altos, a los participantes del sector les cuesta hacer que los proveedores se enfrenten entre sí (nótese que los proveedores también pueden verse obligados a asumir costos por cambio de proveedores. Esto limita su poder).

- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados. Las empresas farmacéuticas que ofrecen medicamentos paten-

tados con beneficios médicos distintivos tienen más poder sobre los hospitales, las organizaciones de cuidado de la salud, y otros compradores de medicamentos, por ejemplo, que las empresas que venden medicamentos genéricos o réplicas.

- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor. Los sindicatos de pilotos, por ejemplo, ejercen considerable poder como proveedores dentro de las líneas aéreas, en parte debido a que no existe una buena alternativa a un piloto bien capacitado para manejar un avión.

- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada. En ese caso, si los participantes del sector generan muchas ganancias en comparación con los proveedores, impulsarán a los proveedores a que se unan al mercado.

EL PODER DE LOS COMPRADORES. Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor. Los compradores de grandes volúmenes son especialmente poderosos en sectores con altos costos fijos, como los equipos de telecomunicaciones, la excavación petrolera en mar abierto y los productos químicos a granel. Altos costos fijos y bajos costos marginales incrementan la presión sobre los rivales para que mantengan la capacidad completa mediante descuentos.

- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre podrán encontrar un producto equivalente, tenderán a hacer que los proveedores se enfrenten.

- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.

- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades. Desde hace tiempo que los productores de bebidas carbonatadas y de cerveza han controlado el poder de los fabricantes de envases al amenazar con –y en ciertas ocasiones cumpliendo con su amenaza– fabricar los materiales de envase por sí mismos.

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones. En estos casos, es posible que los compradores comparen precios y negocien agresivamente, como es el caso de las hipotecas. Cuando el producto vendido por el sector equivale a una pequeña fracción de los costos del comprador o de sus gastos, éstos son menos sensibles a los precios en general.

- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición. En cambio, los clientes que generan altas utilidades son, por lo general, menos sensibles a los precios (por cierto, esto es verdad si el producto no representa un porcentaje alto de sus costos).

- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector. Donde la calidad sí se ve muy afectada por éste, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios. Cuando compran o arriendan cámaras de cine de calidad, los productores de grandes películas prefieren equipamiento altamente confiable con las prestaciones más recientes. Prestan poca atención al precio.

- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador. En este caso, los compradores se centran en los precios. En cambio, cuando el producto o servicio de un sector puede pagar su precio muchas veces mejorando el desempeño

o reduciendo la mano de obra, material, u otros costos, los compradores habitualmente están más interesados en la calidad que en el precio. Ejemplos de esto incluyen productos y servicios como contabilidad de impuestos o sondeo de yacimientos (que mide las condiciones subterráneas de los pozos petroleros), que pueden ahorrarle e incluso generarle dinero al comprador. Asimismo, los compradores suelen no ser sensibles a los precios en servicios como la banca de inversiones, donde un mal desempeño puede ser costoso y embarazoso.

La mayoría de las fuentes de poder del comprador son iguales tanto para los consumidores como para los clientes B2B. Al igual que los clientes industriales, los consumidores suelen ser más sensibles a los precios si los productos que compran no son diferenciados, son caros en relación con sus ingresos, y son del tipo donde el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas. La principal diferencia respecto de los consumidores es que sus necesidades pueden ser más intangibles y más difíciles de cuantificar.

Los clientes intermedios, o los clientes que compran el producto pero sin ser los usuarios finales (como ensambladores o canales de distribución), pueden ser analizados de la misma forma que otros compradores, aunque debe agregarse un importante elemento. Los clientes intermedios adquieren un poder de negociación importante cuando pueden influir en las decisiones de los clientes más cercanos al usuario final. Los vendedores minoristas de productos electrónicos de consumo, los vendedores minoristas de joyas y los distribuidores de equipos agrícolas son ejemplos de canales de distribución que ejercen una fuerte influencia en los usuarios finales.

Los productores a menudo intentan disminuir la importancia de los canales mediante acuerdos exclusivos con distribuidores específicos o minoristas, o vendiendo directamente al usuario final. Los fabricantes de componentes intentan ejercer poder sobre los ensambladores creando preferencias por sus componentes con los clientes finales. Éste es el caso con las partes de bicicletas y con los edulcorantes. DuPont ha logrado una influencia enorme al dirigir la publicidad para su marca Stainmaster de fibras para alfombras no sólo a los fabricantes de alfombras que las compran, sino a los consumidores más abajo en la cadena. Muchos consumidores piden alfombras Stainmaster aun cuando DuPont no es un fabricante de alfombras.

LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS. Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Las video conferencias son un sustituto de los viajes. El plástico es un sustituto del aluminio. El e-mail es un sustituto del correo postal express. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Por ejemplo, productos y servicios para el cuidado del césped se ven amenazados cuando los edificios con viviendas para múltiples familias en las zonas urbanas reemplazan las casas para una familia en los suburbios. El software vendido a los agentes se ve amenazado cuando los sitios web de

líneas aéreas y de viajes substituyen a las agencias de viajes.

Los substitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector: para alguien que busca un regalo para el Día del Padre, las corbatas y las herramientas eléctricas pueden ser substitutos. Un substituto es no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo, o hacerlo uno mismo (llevar el servicio o producto a la propia empresa).

Cuando la amenaza de substitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios substitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los substitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.

Los substitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen las bonanzas que el sector podría cosechar en los periodos buenos. En las economías emergentes, por ejemplo, el alza en la demanda de teléfonos fijos ha menguado a medida que muchos consumidores optan por tener el teléfono celular como su primera y única línea telefónica.

La amenaza de un substituto es alta si:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector. Mientras mejor el valor relativo del substituto, más custodiado se encuentra el potencial de utilidades de un sector. Por ejemplo, los proveedores convencionales de servicios de telefonía de larga distancia han sufrido con la llegada de servicios de bajo costo basados en Internet, como Vonage y Skype. Asimismo, las tiendas de arriendo de videos han sufrido con la aparición de los servicios de videos a pedido por cable y satélite, los servicios online de arriendo de videos como Netflix, y la creciente popularidad de sitios de video por Internet como YouTube de Google.

- El costo para el comprador por cambiar al substituto es bajo. Cambiar de un medicamento propietario con marca a uno genérico, por ejemplo, normalmente implica costos mínimos, lo que explica por qué el cambio a los medicamentos genéricos (y el descenso en los precios) son tan sustanciales y rápidos.

Los estrategias deberían poner especial atención a los cambios en otros sectores que podrían transformarlos en atractivos substitutos donde antes no lo eran. Los mejoramientos en los materiales plásticos, por ejemplo, les permitió sustituir al acero en la fabricación de muchos componentes de autos. De esta manera, los cambios tecnológicos o las discontinuidades competitivas en empresas que al parecer no se relacionan entre sí, pueden impactar de manera importante la rentabilidad del sector. Por cierto, la amenaza del substituto también puede tomarse en ventajas para un sector, y tener un impacto positivo en su rentabilidad y crecimiento futuros.

LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos

de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En estas situaciones, para los rivales es difícil no robarle negocios a sus pares. Sin una empresa líder, las prácticas deseables para un sector como un todo simplemente no se cumplen.

- El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.

- Las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada, y surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aun cuando podrían estar generando retornos bajos o negativos. La capacidad ociosa sigue siendo usada, y la rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado.

- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular. Un alto compromiso con un negocio surge por una variedad de razones. Por ejemplo, los competidores que son de propiedad estatal podrían tener metas que incluyen empleo y prestigio. Las unidades de empresas más grandes podrían participar en un sector por razones de imagen o para ofrecer una línea completa. A veces, los choques de personalidad o egos exageran la rivalidad a costa de la rentabilidad en ámbitos como los medios de comunicación y la alta tecnología.

- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

La fuerza de la rivalidad refleja no sólo la intensidad de la competencia sino también la base de la competencia. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen una enorme influencia en la rentabilidad.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes. Habitualmente, los recortes en los precios son fáciles de ver y de igualar, lo que crea las probabilidades de rondas sucesivas de represalias. Una competencia sostenida de precios también acostumbra a los clientes a prestar menos atención a las prestaciones del producto y la calidad del servicio.

Es más factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores. Esto alienta a los competidores a recortar los precios para ganar nuevos clientes. Años de guerras de precios de las líneas aéreas reflejan estas circunstancias en aquel sector.

- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos. Esto crea una presión intensa para que los competidores recorten los precios por debajo de sus costos promedios, e incluso cerca de sus costos marginales, para robar clientes incrementales mientras aún contribuyen a cubrir los costos fijos. Muchas empresas de materiales básicos, como papel y aluminio, padecen de este problema, sobre todo si la demanda no crece. También lo padecen las empresas de despacho con redes fijas de rutas que deben recorrer independientemente del volumen.

- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz. La necesidad por grandes expansiones de capacidad, tal como existe en el negocio de cloruro de polivinilo clorado, rompe el equilibrio de oferta y demanda del sector y a menudo lleva a largos y recurrentes periodos de exceso de capacidad y recortes de precios.

- El producto es perecible. El que un producto sea perecible genera una fuerte tentación de recortar precios y vender un producto mientras aún tiene valor. Los productos y servicios perecibles son más de lo que se cree habitualmente. Así como los tomates son perecibles porque se pudren, los modelos de computadoras son perecibles porque pronto se tornan obsoletos. La información puede ser perecible si se difunde rápidamente o se torna obsoleta, perdiendo así su valor. Los servicios como la acomodación en hoteles son perecibles en el sentido de que la capacidad ociosa nunca se puede recuperar.

Existen menos probabilidades de que la competencia en dimensiones que no abarcan el precio—prestaciones del producto, servicios de apoyo, tiempo de entrega, o imagen de marca, por ejemplo—erosionen la rentabilidad dado que ésta mejora el valor para el cliente y puede aguantar precios más altos. Además, cuando la rivalidad se centra en esas dimensiones es capaz de mejorar el valor en comparación con los sustitutos, o de elevar las barreras que enfrentan los nuevos entrantes. Aunque la rivalidad en las dimensiones que no incluyen el precio a veces crece a niveles que socavan la rentabilidad del sector, es mucho menos probable que esto ocurra que cuando la rivalidad gira en torno a los precios.

Tan importante como las distintas dimensiones de la rivalidad es preguntarse si los rivales compiten en las *mismas* dimensiones. Cuando todos o varios de los competidores se esmeran por satisfacer las mismas necesidades o por competir en torno a los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero. Ocurre que la ganancia de una empresa es a menudo la pérdida de otra, lo que reduce la rentabilidad. Cuando la competencia gira en torno a los precios existen más riesgos de que se genere una competencia de suma cero que cuando no se relaciona con los precios, pero esto podría no ser el caso si las empresas se

preocupan de segmentar sus mercados y dirigen sus ofertas de bajos precios a distintos clientes.

La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas. Esta competencia no sólo puede dar paso a una rentabilidad promedio más alta sino que también puede expandir el sector, a medida que se satisfacen de mejor manera las necesidades de más grupos de consumidores. La oportunidad para la competencia de suma positiva será mayor en aquellos sectores que atienden a una variedad de grupos de consumidores. Con una clara comprensión de los fundamentos estructurales de la rivalidad, los estrategas a veces pueden dar los pasos para cambiar la naturaleza de la competencia hacia una dirección más positiva.

Factores, no fuerzas

La estructura del sector, tal como se manifiesta en la fortaleza de las cinco fuerzas competitivas, determina el potencial de utilidades en el largo plazo del sector porque determina cómo se divide el valor económico creado por el sector: cuánto retienen las empresas en el sector versus cuánto ganan en sus transacciones con clientes y proveedores, cuánto se encuentra limitado por los sustitutos o constreñido por los potenciales nuevos entrantes. Al considerar las cinco fuerzas, un estratega mantiene clara la estructura general en lugar de gravitar hacia un solo elemento. Además, la atención del estratega se mantiene centrada en las condiciones estructurales más que en factores pasajeros.

Es especialmente importante evitar el error común de confundir ciertas características visibles de un sector con su estructura básica. Considere los siguientes factores:

Tasa de crecimiento del sector. Un error común es suponer que los sectores de rápido crecimiento siempre son atractivos. El crecimiento suele acallar la rivalidad porque una torta en expansión ofrece oportunidades a todos los competidores. Pero el crecimiento rápido puede colocar a los proveedores en una posición poderosa, y un alto crecimiento con bajas barreras de entrada atraerá a nuevos entrantes. Aun sin nuevos entrantes, una tasa de rápido crecimiento no garantiza rentabilidad si los clientes son poderosos o los sustitutos son atractivos. En efecto, algunos negocios de rápido crecimiento, como el de las computadoras personales, han constituido algunos de los sectores menos rentables en años recientes. Un enfoque limitado al crecimiento es una de las causas principales de las malas decisiones sobre estrategia.

Tecnología e innovación. Las innovaciones o la tecnología avanzadas no sirven por sí solas para hacer que un sector sea atractivo (o no). Los sectores mundanos de baja tecnología, con compradores insensibles a los precios, altos costos por cambio de proveedores, o altas barreras de entrada como resultado de economías de escala, a menudo son mucho más rentables que los sectores más atractivos, como software y tecnologías de Internet, que atraen a los competidores².

El análisis del sector en la práctica

Un buen análisis del sector estudia rigurosamente los fundamentos estructurales de la rentabilidad. Un primer paso es comprender el horizonte de tiempo adecuado. Una de las tareas clave en el análisis del sector es distinguir entre cambios temporales o cíclicos y cambios estructurales. Una buena pauta para el horizonte de tiempo adecuado es el ciclo completo de negocios para el sector específico. Para la mayoría de los sectores, un horizonte de tres a cinco años es adecuado, aunque en algunos sectores con largos plazos de entrega, como la minería, el horizonte adecuado podría ser una década o más. El enfoque del análisis debería ser la rentabilidad promedio en este periodo, no la rentabilidad en cualquier año dado.

El punto del análisis del sector no es declarar si un sector es atractivo o no, sino comprender los fundamentos de la competencia y los orígenes de la rentabilidad. En lo posible, los analistas deben estudiar la estructura del sector desde una perspectiva cuantitativa, en lugar de sentirse satisfechos con listas de factores cualitativos. Muchos elementos de las cinco fuerzas pueden ser cuantificados: el porcentaje del costo total del comprador que representa el producto del sector (para entender la sensibilidad al precio del comprador); el porcentaje de las ventas del sector que se requiere para llenar una planta u operar una red logística con una escala eficaz (para ayudar a evaluar las barreras de entrada); los costos por cambio de proveedor (que determina el aliciente que un entrante o rival debe ofrecer a los clientes).

La fortaleza de las fuerzas competitivas afecta los precios, los costos y la inversión que se requiere para competir, por lo cual las fuerzas están directamente ligadas a los estados de resultados y balances de los participantes del sector. La estructura del sector define la brecha entre ganancias y costos. Por ejemplo, una rivalidad intensa baja los precios o eleva los costos de marketing, de I&D o de servicio al cliente, lo que reduce los márgenes. ¿Por cuánto? Los proveedores fuertes incrementan los costos de los insumos. ¿Por cuánto? El poder de los compradores baja los precios o eleva los costos de satisfacer las demandas de los compradores, como el requerimiento de que haya más inventario o que se proporcione financiamiento. ¿Por cuánto? Las barreras de entrada bajas o los sustitutos cercanos limitan el nivel de precios sustentables. ¿Por cuánto? Estas relaciones económicas agudizan la comprensión del estratega de la competencia del sector.

Finalmente, un buen análisis del sector no consiste sólo en una lista de ventajas y desventajas, sino que estudia un sector en términos sistémicos y generales. ¿Qué fuerzas fortalecen (o restringen) la rentabilidad actual? ¿Cómo podrían los cambios en una fuerza competitiva impulsar reacciones en otras? Responder a estas preguntas a menudo constituye la fuente de un verdadero aprendizaje estratégico.

Gobierno. El gobierno no se debe entender como una sexta fuerza debido a que la participación del gobierno no es inherentemente buena ni mala para la rentabilidad de un sector. La mejor manera de entender cómo el gobierno influye en la competencia es analizar cómo las políticas gubernamentales específicas afectan a las cinco fuerzas competitivas. Por ejemplo, las patentes incrementan las barreras de entrada, lo que fortalece el potencial de utilidades del sector. A la inversa, las políticas gubernamentales que favorecen a los sindicatos podrían fortalecer el poder de los proveedores y reducir el potencial de utilidades. Los reglamentos de bancarota que permiten que las empresas fracasadas se reorganicen en lugar de abandonar el mercado, pueden generar capacidad ociosa y una rivalidad intensa. Los gobiernos operan en varios niveles y mediante un amplio rango de distintas políticas, cada cual capaz de afectar la estructura de distintas maneras.

Productos y servicios complementarios. Los complementos son productos o servicios que se usan en conjunto con un producto de un sector. Los complementos surgen cuando el beneficio para el cliente de dos productos combinados es mayor que la suma del valor de cada uno por sí solo. El hardware y software computacional, por ejemplo, son valiosos juntos pero inútiles por sí solos.

En años recientes, los investigadores de estrategia han destacado el papel de los complementos, sobre todo en sectores de alta tecnología donde son más notorios³. No obstante, los complementos no sólo se dan en ese sector. El valor de un auto, por ejemplo, es mayor cuando el chofer también cuenta con acceso a bombas de bencina, asistencia en carretera y un plan de seguro.

Los complementos pueden ser importantes cuando afectan la demanda general por el producto de un sector. Sin embargo, al igual que la política gubernamental, los complementos no equivalen a una sexta fuerza que determine la rentabilidad del sector debido a que la presencia de un fuerte complemento no es necesariamente buena (o mala) para la rentabilidad del sector. Los complementos afectan la rentabilidad a través de la forma en que influyen en las cinco fuerzas.

El estratega debe monitorear la influencia positiva o negativa que ejercen los complementos en las cinco fuerzas para medir su impacto en la rentabilidad. La presencia de los complementos puede fortalecer o debilitar las barreras de entrada. En el software de aplicación, por ejemplo, las barreras de entrada disminuyeron cuando los productores del software complementario de sistemas operativos, principalmente Microsoft, proporcionó conjuntos de herramientas que facilitaron la creación de aplicaciones. A la inversa, la necesidad de atraer a productores de complementos puede crear barreras de entrada, tal como lo hace con el hardware de los juegos de video.

La presencia de complementos también puede afectar la amenaza de los sustitutos. Por ejemplo, la necesidad de contar con instalaciones adecuadas para adquirir combustibles hace que sea difícil que los autos que usan combustibles alternativos

substituyan a los vehículos convencionales. Pero los complementos también pueden hacer la sustitución más fácil. Por ejemplo, iTunes de Apple aceleró la sustitución de los CD por la música digital.

Los complementos pueden desempeñar un rol positivo (como cuando alzan los costos por cambio de proveedor) o negativo (como cuando neutralizan la diferenciación de un producto) en la rivalidad del sector. Se pueden realizar análisis similares para el poder de los compradores y proveedores. A veces las empresas compiten modificando las condiciones en los sectores complementarios a su favor, tal como cuando el fabricante de grabadoras de video JVC persuadió a los estudios de cine de que favorecieran su estándar en la emisión de cintas pregrabadas aun cuando el estándar de su rival, Sony, probablemente era superior desde un punto de vista técnico.

Identificar complementos es parte del trabajo del analista. Al igual que con las políticas gubernamentales o las tecnologías importantes, el significado estratégico de los complementos es mejor entendido cuando se observa a través del lente de las cinco fuerzas.

Cambios en la estructura del sector

Hemos analizado las fuerzas competitivas en un único momento en el tiempo. La estructura del sector es relativamente estable y las diferencias en rentabilidad de los sectores son notablemente persistentes en el largo plazo. No obstante, la estructura del sector está constantemente sujeta a pequeños ajustes y, en ocasiones, puede cambiar de forma abrupta.

Las alteraciones en la estructura podrían emanar desde fuera de un sector o desde dentro. Pueden fortalecer el potencial de utilidades de un sector o reducirlo. Podrían ser el resultado de cambios tecnológicos, cambios en las necesidades de los clientes, u otros eventos. Las cinco fuerzas competitivas brindan un marco para identificar los desarrollos más importantes dentro del sector y para predecir su impacto en el grado de atractivo de éste.

Cambios en la amenaza de nuevos entrantes. Cambios en cualquiera de las siete barreras descritas anteriormente pueden aumentar o reducir el nivel de amenaza de nuevos entrantes. La caducidad de una patente, por ejemplo, podría permitir la llegada de nuevos entrantes. El día que expiró la patente de Merck para el inhibidor de colesterol Zocor, tres fabricantes de productos farmacéuticos ingresaron en el mercado para el medicamento. En cambio, la proliferación de productos en el sector de los helados ha llenado paulatinamente el espacio limitado en los congeladores en los almacenes, lo que hace más difícil que nuevos fabricantes de helados adquieran acceso a los canales de distribución en Estados Unidos y Europa.

Las decisiones estratégicas de los competidores líderes a menudo impactan de forma importante la amenaza de nuevos entrantes. En los años 70, por ejemplo, minoristas como Wal-Mart, Kmart y Toys "R" Us comenzaron a adoptar nuevas tecnologías con altos costos fijos de adquisición, distribución y control de

inventario, incluyendo centros de distribución automatizada, códigos de barra y terminales de puntos de venta. Estas inversiones aumentaron las economías de escala e hicieron que fuera más difícil que un pequeño minorista entrara en el sector (y más difícil que sobrevivieran los pequeños actores establecidos).

Cambios en el poder de los proveedores o compradores. A medida que los factores que componen la base de poder de los proveedores y compradores cambian en el largo plazo, su influencia aumenta o disminuye. En el sector global de electrodomésticos, por ejemplo, competidores como Electrolux, General Electric y Whirlpool han sido constreñidos por la consolidación de los canales de los minoristas (el declive de tiendas especializadas de electrodomésticos, por ejemplo, y el crecimiento de las grandes tiendas minoristas como Best Buy y Home Depot en Estados Unidos). Otro ejemplo son las agencias de viajes, quienes dependen de las líneas aéreas como sus proveedores clave. Cuando Internet permitió a las líneas aéreas vender pasajes directamente a los clientes, esto aumentó sustancialmente su poder de negociación para bajar las comisiones de las agencias.

Cambios en la amenaza de los sustitutos. La razón más común por la cual los sustitutos se toman más o menos amenazantes en el largo plazo, es que los avances en la tecnología crean nuevos sustitutos o cambian las comparaciones precio-desempeño en una dirección u otra. Los primeros hornos microondas, por ejemplo, eran grandes y costaban más de US\$ 2.000, lo que los convertía en malos sustitutos de los hornos convencionales. A medida que avanzó la tecnología, se transformaron en verdaderos sustitutos. La memoria flash para computadoras ha avanzado tanto últimamente que se ha transformado en un sustituto importante para los discos duros de baja capacidad. Las tendencias en la disponibilidad o el desempeño de los productores complementarios también alteran la amenaza del sustituto.

Nuevas bases de la rivalidad. La rivalidad a menudo se intensifica de forma natural en el largo plazo. A medida que el sector madura, el crecimiento se desacelera. Los competidores se parecen cada vez más a medida que emergen las convenciones del sector, se disemina la tecnología y convergen los gustos de los consumidores. La rentabilidad del sector cae, y los competidores más débiles se ven obligados a abandonar el mercado. Esta historia se repite en sector tras sector; televisores, motonieves y equipos de telecomunicaciones son sólo algunos ejemplos.

No obstante, una tendencia a favor de intensificar la competencia de precios y otras formas de rivalidad no es inevitable. Por ejemplo, en las últimas décadas ha habido una enorme actividad competitiva en el sector de los casinos en EE.UU., pero la mayor parte ha sido una competencia de suma positiva dirigida hacia nuevos nichos y segmentos geográficos (como barcas de río, propiedades exclusivas, reservas indígenas, expansión internacional y grupos novedosos de clientes, como las familias). La rivalidad agresiva que reduce los precios o eleva los pagos a los ganadores ha sido limitada.

La naturaleza de la rivalidad en un sector es modificada por fusiones y adquisiciones que introducen nuevas capacidades y formas de competir. O, la innovación tecnológica puede dar nueva forma a la rivalidad. En el sector del corretaje minorista la aparición de Internet bajó los costos marginales y redujo la diferenciación, generando una competencia mucho más intensa en torno a las comisiones y cargos que en el pasado.

En algunos sectores las empresas optan por las fusiones y la consolidación, no para mejorar los costos y la calidad sino en un intento destinado a frenar la competencia intensa. Sin embargo, eliminar a los rivales es una estrategia arriesgada. Las cinco fuerzas competitivas nos dicen que una bonanza de utilidades como consecuencia de sacar a los competidores de hoy atrae a nuevos competidores y una reacción negativa por parte de clientes y proveedores. En el sector de la banca de Nueva York, por ejemplo, los años 80 y los años 90 vieron un crecimiento en las consolidaciones de los bancos comerciales y de ahorros, incluyendo Manufacturers Hanover, Chemical, Chase y Dime Savings. No obstante, en la actualidad, el sector de la banca minorista en Manhattan es tan diverso como siempre lo fue, a medida que nuevos competidores como Wachovia, Bank of America y Washington Mutual entraron en el mercado.

Implicancias para la estrategia

Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Toda empresa debería saber cuál es la rentabilidad promedio de su sector y cómo ésta ha ido cambiando en el tiempo. Las cinco fuerzas competitivas exponen *por qué* la rentabilidad del sector es como es. Sólo entonces puede una empresa incorporar las condiciones del sector en su estrategia.

Las fuerzas revelan los aspectos más importantes del entorno competitivo. También brindan una base de referencia para medir las fortalezas y debilidades de una empresa: ¿Dónde se ubica la empresa versus los compradores, proveedores, entrantes, rivales, y sustitutos? Más importante aún, una comprensión de la estructura del sector orienta a los ejecutivos hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica, la cual podría incluir todas o algunas de las siguientes opciones: posicionar la empresa para que esté mejor preparada para enfrentar las fuerzas competitivas actuales; anticipar y explotar las alteraciones en las fuerzas; y darle forma al balance de las fuerzas para crear una nueva estructura del sector que sea más favorable para la empresa. Las mejores estrategias explotan más de una de estas posibilidades.

Posicionamiento de la empresa. La estrategia puede ser considerada como la acción de construir defensas contra las fuerzas competitivas, o encontrar una posición en el sector donde las fuerzas sean más débiles. Considere, por ejemplo, la posición de Paccar en el mercado de los camiones pesados. Este sector es complicado en términos de su estructura. Muchos compradores operan grandes flotas o son grandes empresas de alquiler, con el apalancamiento y la motivación para reducir el precio de una

de sus compras más grandes. La mayoría de los camiones están contruidos según estándares regulados y ofrecen prestaciones similares, por lo cual la competencia de precios es desenfrenada. La intensidad de capital significa que la rivalidad es agresiva, sobre todo durante las bajas cíclicas y recurrentes. Los sindicatos ejercen un importante poder como proveedores. Aun cuando existen pocos sustitutos directos para los camiones de 18 ruedas, los compradores de camiones enfrentan importantes sustitutos de sus servicios, como despacho de cargas por tren.

En este contexto, Paccar, una empresa con sede en Bellevue, Washington, dueña de alrededor de 20% del mercado estadounidense de los camiones pesados, ha optado por centrarse en un grupo de clientes: los propietarios-operadores, es decir, choferes que son dueños de sus propios camiones y trabajan directamente con empresas de despacho o como subcontratistas para empresas más grandes de transporte en camiones. Estos pequeños operadores tienen un poder limitado como compradores de camiones. También son menos sensibles a los precios debido a sus fuertes lazos emocionales y su dependencia económica respecto del producto. Se enorgullecen de cuidar a sus camiones, un trabajo en el cual pasan la mayor parte de su tiempo.

Paccar ha invertido fuertemente en desarrollar una gama de prestaciones especiales para estos propietarios-operadores: cómodas cabinas para dormir, lujosos asientos de cuero, cabinas aisladas contra el ruido, elegante estilo exterior, entre otras. En la extensa red de vendedores de la empresa, los futuros compradores usan software para seleccionar entre miles de opciones que personalizan sus camiones. Estos camiones personalizados están hechos a pedido, no se acumulan en inventario, y se entregan dentro de seis a ocho semanas. Los camiones de Paccar también tienen un diseño aerodinámico que reduce el consumo de combustible y mantienen su valor de reventa mejor que otros camiones. El programa de asistencia en carretera de Paccar y el sistema basado en TI para la distribución de repuestos reducen el tiempo que un camión puede pasar fuera de servicio. Todas éstas son consideraciones clave para los propietarios-operadores. Los clientes pagan un recargo de 10% a Paccar, y sus marcas Kenworth y Peterbilt son consideradas como símbolos de prestigio en las zonas de parada de los camiones.

Paccar ilustra los principios de posicionar a una empresa dentro de una estructura dada de un sector. La empresa identificó un segmento de su sector donde las fuerzas competitivas son más débiles, en el cual puede evitar el poder del comprador y la rivalidad basada en los precios. Además, ha personalizado cada parte de su cadena de valor con el fin de abordar adecuadamente las fuerzas en su segmento. En consecuencia, Paccar ha sido rentable durante 68 años consecutivos y ha ganado un retorno sobre el capital superior a 20%.

Además de revelar oportunidades de posicionamiento dentro de un sector existente, el marco de las cinco fuerzas permite a las empresas analizar de forma rigurosa la entrada y la salida. Ambas dependen de responder la difícil pregunta de: "¿Cuál es el potencial de este negocio?" Salirse del mercado es lo apropiado

cuando la estructura del sector es débil o inadecuada y la empresa no tiene posibilidades de un posicionamiento superior. Al considerar la entrada a un nuevo sector, los estrategas creativos pueden usar el marco para detectar un sector con un buen futuro antes de que este buen futuro se refleje en los precios de los potenciales adquirentes. El análisis de las cinco fuerzas también podría revelar sectores que no son necesariamente atractivos para el entrante promedio, pero en los cuales una empresa podría tener buenas razones para creer que es capaz de superar las barreras a la entrada a un costo más bajo que la mayoría de las otras empresas, o que tiene una capacidad única para enfrentar las fuerzas competitivas del sector.

Explotar los cambios en el sector. Los cambios en el sector ofrecen oportunidades para detectar y adueñarse de nuevas y prometedoras posiciones estratégicas, si es que el estratega tiene una comprensión sofisticada de las fuerzas competitivas y sus fundamentos básicos. Considere, por ejemplo, la evolución de la industria de música durante la última década. Con la llegada de Internet y la distribución digital de la música, algunos analistas pronosticaron el nacimiento de miles de sellos discográficos (es decir, empresas discográficas que desarrollan a artistas y llevan su música al mercado). Esto, postulaban los analistas, rompería un patrón que había persistido desde que Edison inventó el fonógrafo: entre tres y seis importantes sellos discográficos siempre habían dominado el sector. Ellos pronosticaban que Internet eliminaría la distribución como una barrera del sector, lo que desencadenaría la aparición de un caudal de jugadores en la industria de la música.

Un cuidadoso análisis, no obstante, habría revelado que la distribución física no era la barrera clave de entrada. En lugar de aquello, la entrada estaba obstaculizada por otros beneficios que gozaban los grandes sellos discográficos. Éstos podían diluir los riesgos de desarrollar a nuevos artistas al apostar por muchos, lo que atenúa el impacto de los inevitables fracasos. Más importante aún, tenían las ventajas de poder abrirse camino para poder lograr que sus artistas fueran escuchados. Para hacer aquello, podían prometer que las estaciones radiales y tiendas de discos tendrían acceso a artistas conocidos, a cambio de que ellas promocionaran a nuevos artistas. Para los sellos nuevos, esto era casi imposible de igualar. Los sellos líderes se mantuvieron en el mercado, y los nuevos sellos son escasos.

Esto no quiere decir que el sector de la música no haya experimentado cambios estructurales a partir de la distribución digital. Las descargas no autorizadas crearon un sustituto ilegal pero potente. Los sellos intentaron durante años desarrollar plataformas técnicas para la distribución digital, pero las grandes empresas dudaron ante la idea de vender su música mediante una plataforma que fuera propiedad de un rival. Éste fue el vacío que llenó Apple con su tienda de música iTunes, inaugurada en 2003 para apoyar su reproductor de música iPod. Al permitir la creación de un poderoso guardián, los sellos líderes permitieron que el sector cambiara en su contra. En efecto, la cantidad de sellos ha disminuido —desde seis en 1997 a cuatro en la actua-

lidad— a medida que las empresas lidian para convivir con el fenómeno digital.

Cuando la estructura del sector está cambiando, aparecen nuevas y prometedoras posiciones competitivas. Los cambios estructurales abren nuevas necesidades y nuevas formas de satisfacer las necesidades existentes. Los actores establecidos podrían pasar éstas por alto o podrían verse limitadas al respecto por sus antiguas estrategias. Los competidores más pequeños del sector pueden capitalizar estos cambios o los nuevos entrantes podrían llenar el vacío.

Dar forma a la estructura del sector. Cuando una empresa explota el cambio estructural, está reconociendo y reaccionando ante lo inevitable. No obstante, las empresas también tienen la capacidad de dar forma a la estructura del sector. Una empresa puede orientar su sector hacia nuevas formas de competir que alteren las cinco fuerzas competitivas de manera beneficiosa. Al reformar la estructura, una empresa quiere que sus competidores la sigan para que el sector entero se transforme. Si bien muchos participantes del sector se podrían beneficiar en el proceso, el innovador es quien más se podría beneficiar si es capaz de cambiar la competencia hacia caminos en los cuales se destaca.

La estructura de un sector puede reformarse de dos maneras: redividiendo la rentabilidad a favor de los actores establecidos o expandiendo la fuente general de utilidades. Redividir la torta del sector tiene como objetivo aumentar la porción de utilidades para los competidores del sector, en lugar de dirigirlos a los proveedores y compradores, y mantener afuera a los potenciales entrantes. Expandir la fuente de utilidades implica aumentar la fuente general de valor económico generado por el sector y que puede ser compartida por rivales, compradores y proveedores.

Redividir la rentabilidad. Para capturar más utilidades para los rivales del sector, el punto de inicio es determinar cuál o cuáles fuerzas están limitando la rentabilidad del sector, para luego abordarlas. Una empresa puede potencialmente influir en todas las fuerzas competitivas. Aquí, la meta del estratega es reducir la participación en las utilidades que se fugan a los proveedores, compradores y sustitutos, o que son sacrificadas para disuadir a los entrantes.

Para neutralizar el poder del proveedor, por ejemplo, una empresa puede estandarizar las especificaciones para las piezas para que así sea más fácil cambiar de proveedor. Puede cultivar más proveedores, o puede alterar la tecnología para así evitar derechamente un poderoso grupo de proveedores. Para contrarrestar el poder de los clientes, las empresas pueden expandir aquellos servicios que incrementan los costos por cambio de proveedor para los compradores, o pueden encontrar medios alternativos para llegar a los clientes y así neutralizar a canales poderosos. Para atenuar la rivalidad de precios que disminuye las utilidades, las empresas pueden invertir más fuertemente en productos únicos, tal como lo han hecho las empresas farmacéuticas, o pueden expandir los servicios de soporte al cliente. Para asustar a los entrantes, los actores establecidos pueden incrementar el costo fijo de competir; por ejemplo, pueden es-

calar sus gastos en I&D o marketing. Para reducir la amenaza de los sustitutos, las empresas pueden ofrecer un mejor valor mediante nuevas prestaciones o una mayor accesibilidad al producto. Cuando los productores de bebidas carbonatadas introdujeron las expendedoras automáticas de bebidas y los canales de pequeños supermercados, por ejemplo, mejoraron en forma dramática la disponibilidad de las bebidas carbonatadas respecto de otras bebidas.

Sysco, la distribuidora de servicios de alimentos más grande de EE.UU., ofrece un ejemplo ilustrativo de cómo un líder de un sector puede cambiar la estructura de su sector para mejorarla. Las distribuidoras de servicios de alimentos compran alimentos y productos relacionados a los granjeros y a las procesadoras de alimentos. Luego, almacenan y despachan estos productos a restaurantes, hospitales, cafeterías de empresas, escuelas y otras instituciones que requieren servicios de alimentos. Dadas las bajas barreras de entrada, históricamente el sector de distribución de servicios de alimentos ha tenido una alta fragmentación, con múltiples competidores locales. Mientras los rivales intentan cultivar las relaciones con los clientes, los compradores son sensibles a los precios dado que los alimentos representan una alta cuota de sus costos. Los compradores también pueden optar por métodos sustitutos como comprar directamente a los fabricantes o usar fuentes minoristas, evitando completamente a las distribuidoras. Los proveedores ejercen poder de negociación: a menudo son grandes empresas con fuertes marcas que los preparadores de alimentos y consumidores reconocen. La rentabilidad promedio del sector ha sido modesta.

Sysco comprendió que, con su gran tamaño y alcance nacional, tenía la capacidad de cambiar esta situación. Encabezó la tendencia a introducir las marcas propias de distribuidoras con especificaciones personalizadas según las necesidades del mercado de servicios de alimentos, moderando así el poder de los proveedores. Sysco enfatizó los servicios con valor agregado para los compradores, tales como crédito, planificación de menús y gestión de inventario con el fin de que la base de la competencia no consistiera exclusivamente en los precios. Estos cambios, en conjunto con inversiones graduales en tecnología de la información y centros regionales de distribución, elevaron sustancialmente la barrera para los nuevos entrantes y al mismo tiempo hicieron menos atractivos los sustitutos. Como era de esperar, el sector se ha consolidado, y al parecer, la rentabilidad del sector va en aumento.

Los líderes del sector son especialmente responsables de mejorar la estructura de éste. Hacerlo a menudo requiere de recursos que sólo poseen los grandes jugadores. Además, una estructura del sector mejorada es un bien público porque beneficia a todas las empresas del sector, no sólo a la empresa que inicia la mejora. A menudo, invertir en el bien común es más ventajoso para el líder del sector que para cualquier otro participante, dado que normalmente son los líderes quienes más se benefician. De hecho, mejorar el sector podría ser la oportunidad estratégica más rentable para un líder, en parte porque los intentos por ganar

una mayor participación de mercado pueden impulsar fuertes reacciones de los rivales, clientes e incluso proveedores.

Darle forma a la estructura del sector tiene un lado oscuro que es igualmente importante de entender. Los cambios imprudentes en el posicionamiento competitivo y las prácticas de operación pueden *socavar* la estructura del sector. Enfrentados con presiones para adquirir participación del mercado, o enamorados de la innovación por sí misma, los ejecutivos podrían impulsar nuevos tipos de competencia que ningún actor establecido es capaz de ganar. En consecuencia, al tomar medidas para mejorar la ventaja competitiva de su propia empresa, los estrategas deberían preguntarse si están poniendo en marcha dinámicas que debilitarán la estructura del sector en el largo plazo. En los inicios del sector de las computadoras personales, por ejemplo, IBM intentó compensar su entrada tardía ofreciendo una arquitectura abierta que establecería estándares para el sector y atraería fabricantes complementarios de software de aplicación y dispositivos periféricos. Como parte de este proceso, cedió la propiedad de los componentes críticos de las PC —el sistema operativo y el microprocesador— a Microsoft e Intel. Al estandarizar las PC, promovió la rivalidad basada en los precios y otorgó poder a los proveedores. En consecuencia, IBM se transformó en la empresa temporalmente dominante de un sector con una estructura permanentemente poco atractiva.

Expandir el fondo de utilidades. Cuando la demanda general crece, los niveles de calidad del sector crecen, los costos intrínsecos disminuyen, o el desperdicio se elimina, y la torta crece. El fondo total de valor disponible para los competidores, proveedores, y compradores crece. El fondo total de utilidades crece, por ejemplo, cuando los canales se hacen más competitivos o cuando un sector descubre compradores latentes para su producto que no están siendo atendidos en la actualidad. Cuando los productores de bebidas carbonatadas racionalizaron sus redes de embotelladoras independientes para que fueran más eficientes y eficaces, se beneficiaron tanto las empresas de bebidas carbonatadas como las embotelladoras. El valor general también puede expandirse cuando las empresas colaboran con los proveedores para mejorar la coordinación y limitar los costos innecesarios generados por la cadena de suministro. Esto reduce la estructura de costos inherente del sector, lo que permite una rentabilidad mayor, más demanda debido a precios más bajos, o ambas. También, acordar estándares de calidad puede aumentar la calidad y el nivel del servicio de todo el sector, incrementando los precios, lo que beneficia a los rivales, proveedores y clientes.

La expansión del fondo general de utilidades crea una situación de oportunidad de ganar-ganar para varios participantes del sector. También puede reducir el riesgo de una rivalidad destructiva que surge cuando los actores establecidos intentan modificar el poder de negociación o capturar más participación de mercado. No obstante, expandir la torta no reduce la importancia de la estructura del sector. En última instancia, la forma en la cual se dividirá la torta expandida será determinada por las cinco fuerzas. Las empresas más exitosas son aquellas que

expanden el fondo de utilidades del sector de tal forma que les brinda una cuota desproporcionada de las utilidades.

Cómo definir el sector. Las cinco fuerzas competitivas también son la clave para definir el sector o sectores relevantes en los cuales compite una empresa. Trazar correctamente las fronteras

del sector, alrededor del escenario en el cual se da la competencia, aclarará las causas de la rentabilidad y la unidad apropiada para elaborar una estrategia. Una empresa requiere de una estrategia separada para cada sector diferente. Los errores en la definición de un sector cometidos por los

Cómo definir el sector pertinente

Definir el sector en el que se da la competencia es importante para poder realizar un buen análisis del sector y, por cierto, para desarrollar la estrategia y establecer los límites entre las unidades de negocio. Muchos errores de estrategia tienen su origen en una definición equivocada del sector pertinente, o demasiado ampliamente o muy estrechamente. Definir el sector muy ampliamente oculta las diferencias entre productos, clientes o regiones geográficas que son importantes para la competencia, el posicionamiento estratégico, y la rentabilidad. Definir el sector muy estrechamente pasa por alto elementos en común y vínculos entre los productos relacionados o mercados geográficos que son clave para la ventaja competitiva. Además, los estrategas deben ser sensibles a la posibilidad de que se modifiquen las fronteras del sector.

Las fronteras de un sector están compuestas de dos dimensiones principales. Primero está el *rango de productos o servicios*. Por ejemplo, ¿el aceite de motor que se usa para las piezas automovilísticas es del mismo sector que el aceite que se usa para camiones pesados o motores estacionarios, o pertenecen a distintos sectores? La segunda dimensión es el *alcance geográfico*. La mayoría de los sectores están presentes en muchos lugares del mundo. No obstante, ¿es la competencia contenida dentro de cada estado, o es nacional? ¿La competencia se efectúa dentro de regiones como Europa o América del Norte, o existe un solo sector global?

Las cinco fuerzas son la herramienta

básica para resolver estas preguntas. Si la estructura del sector para dos productos es igual o muy similar, (es decir, si tienen los mismos compradores, proveedores, barreras a la entrada, y así sucesivamente), entonces es mejor tratar los productos como si fueran parte del mismo sector. No obstante, si la estructura exhibe diferencias marcadas, lo mejor sería tratar los dos productos como si fueran sectores separados.

En los lubricantes, el aceite que se usa en los autos es similar y quizás idéntico al aceite que se usa en los camiones, pero la similitud prácticamente termina ahí. El aceite de motor para autos se vende a clientes fragmentados y por lo general poco sofisticados, a través de múltiples canales, a menudo poderosos, usando una extensa publicidad. Los productos son envasados en pequeños contenedores y los costos logísticos son altos, por lo cual se requiere una producción local. Los lubricantes para camiones y generación de energía se venden a compradores completamente distintos, de maneras totalmente distintas y se usa una cadena de suministro distinta. La estructura del sector (poder del comprador, barreras de entrada, y así sucesivamente) es sustancialmente distinta. El aceite para autos es, en consecuencia, un sector totalmente diferenciado del aceite para camiones y motores estacionarios. La rentabilidad del sector será distinta en estos dos casos y una empresa de lubricantes requerirá una estrategia diferente para competir en cada área.

Las diferencias en las cinco fuerzas competitivas también revelan el alcance geográfico de la competencia. Si un sector tiene una estructura similar en

cada país (rivales, compradores, y así sucesivamente), la suposición es que la competencia es global y que las cinco fuerzas analizadas desde una perspectiva global establecerán la rentabilidad promedio. Se requiere una sola estrategia global. En cambio, si un sector posee estructuras bastante diferentes en distintas regiones geográficas, cada región podría terminar siendo un sector separado. De no ser así, la competencia habría nivelado las diferencias. Las cinco fuerzas analizadas establecerían la rentabilidad para cada región.

La diferencia en las cinco fuerzas para productos relacionados o entre áreas geográficas se podría expresar en grados, por lo cual la definición del sector a menudo queda a criterio de los ejecutivos. Una regla general señala que donde las diferencias en cualquier fuerza son grandes, y donde las diferencias implican más de una fuerza, es probable que estemos en la presencia de sectores diferentes.

Afortunadamente, sin embargo, aun si las fronteras entre los sectores se elaboran de forma incorrecta, un cuidadoso análisis de las cinco fuerzas debería revelar importantes amenazas competitivas. Si en la definición del sector se omite un producto estrechamente relacionado, éste aparecerá como un sustituto, por ejemplo, o los competidores que son omitidos en su rol de rivales serán reconocidos como posibles entrantes. Al mismo tiempo, el análisis de las cinco fuerzas debería exponer diferencias importantes dentro de sectores demasiado amplios que señalarán la necesidad de ajustar las fronteras del sector o las estrategias.

Pasos típicos en el análisis del sector

Defina el sector pertinente:

- ¿Qué productos hay en el sector? ¿Cuáles son parte de un sector distinto?
- ¿Cuál es el alcance geográfico de la competencia?

Identifique los participantes y segmentelos en grupos, cuando sea lo adecuado:

¿Quiénes son

- los compradores y grupos de compradores?
- los proveedores y grupos de proveedores?
- los competidores?
- los sustitutos?
- los posibles entrantes?

Evalúe los impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles fuerzas son fuertes y cuáles son débiles, y por qué.

Determine la estructura general del sector, y pruebe la coherencia del análisis:

- ¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es?
- ¿Cuáles son las fuerzas controladoras de la rentabilidad?
- ¿Es coherente el análisis del sector con la verdadera rentabilidad a largo plazo?
- ¿Los jugadores rentables están mejor posicionados respecto de las cinco fuerzas?

Analice cambios recientes y probables en cada fuerza, tanto los cambios positivos como los negativos.

Identifique aspectos de la estructura del sector que podrían verse influidos por los competidores, nuevos entrantes o por su empresa.

Trampas comunes

Al hacer el análisis, evite los siguientes errores comunes:

- Definir el sector muy ampliamente o muy estrechamente.
- Elaborar listas en lugar de efectuar un análisis riguroso.
- Prestar la misma atención a todas las fuerzas en lugar de profundizar en las más importantes.
- Confundir el efecto (sensibilidad a los precios) con la causa (lógica económica de los compradores).
- Usar un análisis estático que pasa por alto las tendencias del sector.
- Confundir cambios cíclicos o transitorios con verdaderos cambios estructurales.
- Usar el marco para declarar que un sector es atractivo o no, en lugar de usarlo para orientar opciones estratégicas.

competidores presentan oportunidades para establecer posiciones estratégicas superiores (vea el recuadro "Cómo definir el sector pertinente").

Competencia y valor

Las fuerzas competitivas revelan los impulsores de la competencia en un sector. El estrategia de una empresa que entiende que la competencia existe mucho más allá de los rivales existentes, será capaz de detectar amenazas competitivas más generales y estará mejor preparado para abordarlas. Al mismo tiempo, pensar de forma exhaustiva acerca de la estructura de un sector puede revelar oportunidades: diferencias en clientes, proveedores, sustitutos, posibles entrantes, y rivales que pueden transformarse en la base para estrategias claras que brindan un desempeño superior. En un mundo donde la competencia es más abierta y el cambio es más implacable, es más importante que nunca pensar estructuralmente acerca de la competencia.

Entender la estructura de un sector es tan importante para los inversionistas como para los ejecutivos. Las cinco fuerzas competitivas revelan si un sector es verdaderamente atractivo, y ayudan a los inversionistas a anticipar cambios positivos o negativos en la estructura de un sector antes de que se hagan evidentes. Las cinco fuerzas diferencian los problemas de corto plazo de los cambios estructurales y permiten a los inversionistas sacar ventaja del pesimismo u optimismo infundados. Aquellas empresas cuyas estrategias tienen el potencial de transformar un sector se hacen mucho más visibles. Este pensamiento más profundo acerca de la competencia es una forma más poderosa de lograr un genuino éxito en las inversiones que las proyecciones financieras y la extrapolación de tendencias que dominan los análisis de inversiones en la actualidad.

Si tanto los ejecutivos como los inversionistas analizaran la competencia de esta manera, los mercados de capital serían una fuerza mucho más eficaz para el éxito de una empresa y para la prosperidad económica. Los ejecutivos y los inversionistas estarían enfocados en los mismos fundamentos que impulsan la rentabilidad sostenida. La conversación entre inversionistas y ejecutivos se centraría en lo estructural, no en lo transitorio. Imagine la mejoría en el desempeño de una compañía –y en la economía en general– si toda la energía invertida en "complacer a Wall Street" se redirigiera hacia los factores que crean el verdadero valor económico.

1. Para una discusión acerca del marco de la cadena de valor, vea Michael E. Porter, *Ventaja competitiva* (CECSA, 1987).

2. Para un debate acerca de cómo la tecnología de Internet mejora el grado de atractivo de algunos sectores, mientras erosiona la rentabilidad de otros, vea Michael E. Porter, "Strategy and the Internet" (HBR, March 2001).

3. Vea, por ejemplo, Adam M. Brandenburger y Barry J. Nalebuff, *Cooperación* (Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1996).



