

**UDS**

**ANTOLOGÍA**

**MATERIA: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE  
NEGOCIOS**

**SEPTIMO CUATRIMESTRE**

**SEPTIEMBRE- DICIEMBRE**

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de

cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **MISIÓN**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **VALORES**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## ESLOGAN

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

---

**Objetivo de la materia:**

Que el alumno sea capaz de realizar y ejecutar una planeación estratégica mediante el análisis para la toma de decisiones, eligiendo estrategias competitivas, elaborando planes de contingencia y estableciendo medidas de control estratégica en un entorno globalizado.

## UNIDAD III

### ANÁLISIS EXTERNO

#### 3.1 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN

En la unidad I se enuncio que una de las tres preguntas centrales que los administradores deben responder al evaluar las perspectivas de sus negocios es “¿Cuál es la situación actual de la organización?” Hay dos facetas en la situación de una organización que son especialmente pertinentes:

1. Las condiciones generales y competitivas en la industria en que se halla la organización- su ambiente externo;
2. Los recursos y capacidades organizacionales –su ambiente interno.

Un diagnóstico profundo y juicioso de los ambientes externo e interno de una organización frecuentemente se considera como el primer paso que los administradores deben tomar para diseñar una estrategia que se ajuste bien a la situación de la organización. Este es uno de los criterios claves para evaluar una estrategia. La valoración de los ambientes externo e interno de una organización (como base para decidir una dirección de largo plazo y desarrollar una visión estratégica) es a menudo una parte vital del proceso de desarrollar la estrategia, ya que puede apuntalar las alternativas estratégicas y modelos de negocios más promisorios para su evaluación, e informar a los administradores cuando eligen una estrategia específica. En organizaciones en que los procesos de desarrollo de la estrategia son emergentes, un buen ajuste con la situación de la empresa puede ser también una consideración importante cuando se valora la consistencia de las estrategias de abajo hacia arriba con la dirección actual de largo plazo de la organización.

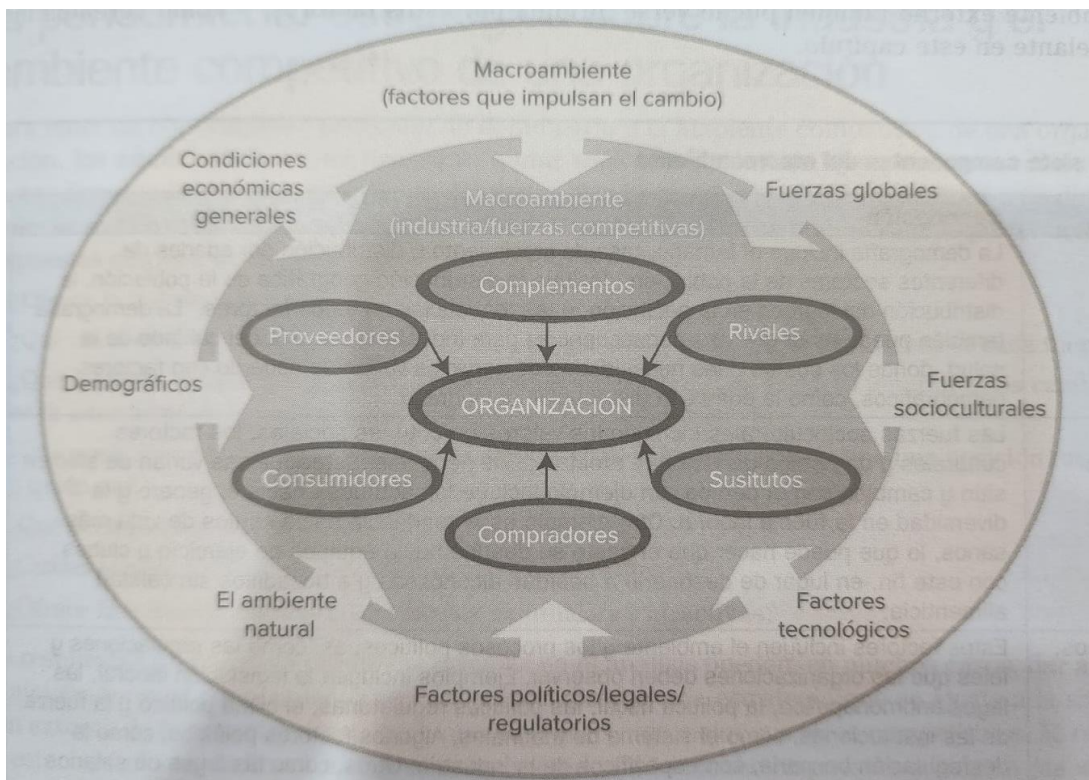
#### *Elementos clave del ambiente externo*

Todas las organizaciones necesitan tener en cuenta una diversidad de fuerzas y factores que están más allá de sus límites. Los componentes del ambiente externo son fuente tanto de amenazas como de oportunidades para una organización, así que el diagnóstico de la situación actual y futura es una parte importante del proceso de administración estratégica. La identificación y evaluación de cada uno de estos factores y fuerzas es el primer paso en este proceso, pero los administradores tienen que considerar cada vez más la forma en que las diferentes partes del ambiente externo interactúan entre si y que nuevos retos podrían producir.

Toda organización funciona en un ambiente mayor que va bastante más allá de la industria en que opera. Este “macroambiente” incluye siete componentes principales:

1. Demografía de la población
2. Fuerzas socio-culturales
3. Factores legales y regulatorios
4. Ambiente natural y factores ecológicos
5. Factores tecnológicos
6. Condiciones económicas generales
7. Fuerzas globales

Cada uno de estos componentes tiene el potencial de afectar el ambiente más inmediato de la industria y de la competencia, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros.



Puesto que los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diferentes formas y en distintos grados, es importante que los administradores determinen cuáles de estos representan los factores *estratégicamente importantes* fuera de las fronteras de la industria donde se ubica la



empresa. *Estratégicamente importantes* significa que tienen la importancia suficiente como para tener peso en las decisiones que la organización toma en última instancia sobre su dirección, objetivos, estrategias y modelo de negocios. Las influencias estratégicamente importantes que provienen del círculo exterior del ambiente externo puede tener algunas veces un impacto muy significativo sobre la dirección y estrategia de la organización.

Las organizaciones en las industrias de procesamiento de alimentos, restaurantes, deportes y acondicionamiento físico tienen que poner especial atención a los cambios en estilos de vida, hábitos de alimentación, preferencias en el uso del tiempo libre, y las actitudes hacia la nutrición y el acondicionamiento físico para dar forma a sus estrategias.

La siguiente tabla ofrece una breve descripción de los componentes del macroambiente y algunos ejemplos de las industrias o situaciones de negocios que podrían verse afectadas.

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
<b>DEMOGRÁFICA</b>	La demografía incluye el tamaño, tasas de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población. Incluye la distribución geográfica de la población, la distribución del ingreso en la población, y las tendencias en estos factores. La demografía también puede tener grandes consecuencias para industrias como la del cuidado de la salud, donde los costos y las necesidades de servicios varían de acuerdo con factores demográficos, como la edad y la distribución del ingreso.
<b>FUERZAS SOCIOCULTURALES</b>	Las fuerzas socioculturales incluyen los valores y actitudes sociales, los factores culturales y de estilos de vida que afectan a los negocios. Estas fuerzas varían de sitio en sitio y cambian con el tiempo. Un ejemplo incluye las actitudes hacia el género y la diversidad en la fuerza laboral. Otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, lo que puede hacer que el gasto se destine hacia equipos de ejercicio y clubes con este fin, en lugar de destinarlo a bebidas alcohólicas y a bocadillos sin calidad alimenticia.
<b>FACTORES POLÍTICOS, LEGALES Y REGULATORIOS</b>	Estos factores incluyen el ambiente y los procesos políticos, así como las regulaciones y leyes que las organizaciones deben observar. Ejemplos incluyen la legislación laboral, las leyes antimonopolios, la política fiscal,

	<p>las políticas regulatorias, el clima político y la fuerza de las instituciones, como el sistema de tribunales. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de la industria. Otros, como las leyes de salarios mínimos, afectan ciertos tipos de industrias (bajos salarios, intensivas en mano de obra) más que otras.</p>
<p><b>AMBIENTE NATURAL</b></p>	<p>Esto incluye las fuerzas ecológicas y ambientales como las estaciones, la temperatura, el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores pueden impactar directamente a industrias, como los seguros, agricultura, producción de energía y turismo. Pueden tener un efecto indirecto, pero sustancial, en otras industrias, como las de transportes y servicios públicos.</p>
<p><b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b></p>	<p>Los factores tecnológicos incluyen la velocidad del cambio tecnológico y los avances técnicos que tienen el potencial para causar amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la difusión de la internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Aquí se incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología, como los consorcios de investigación y desarrollo, las incubadoras de tecnología patrocinadas por las universidades, la legislación de patentes y derechos de autor y el control gubernamental sobre la internet. El cambio tecnológico puede estimular el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perjudican a otras, como la industria discográfica.</p>
<p><b>FUERZAS GLOBALES</b></p>	<p>Las fuerzas globales incluyen las condiciones y cambios en los mercados globales, que abarcan, entre otros, los hechos políticos y las políticas hacia el comercio internacional. También incluyen las practicas socio-culturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de desarrollo del comercio, tarifas, restricciones a las importaciones y sanciones comerciales. A menudo sus efectos son específicos de la industria, como las restricciones a las importaciones de acero.</p>
<p><b>CONDICIONES ECONÓMICAS GENERALES</b></p>	<p>Las condiciones económicas generales incluyen factores económicos al nivel local, estatal, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias. Estas incluyen la tasa de crecimiento económico, las tasas de</p>

desempleo, las tasas de inflación, las tasas de interés, los déficit o superávit de comercio, las tasas de ahorro y el producto interno per cápita. Los factores económicos incluyen también condiciones en los mercados de valores, que pueden afectar la confianza del consumidor y el ingreso discrecional. Algunas industrias, como la construcción, son particularmente vulnerables al aletargamiento económico, pero se ven afectadas positivamente por factores como las bajas tasas de interés. Otras, como las ventas de descuento al menudeo, pueden beneficiarse cuando las condiciones económicas generales no son tan buenas, ya que los consumidores son más conscientes del precio.

Lo que sucede en el círculo exterior del ambiente puede presentarse lenta o rápidamente, con señales de advertencia o sin ellas. Cuando los administradores evalúan el ambiente externo, deben estar alertas para detectar novedades en el círculo externo que pueden ser importantes, evaluar su impacto e influencia, y adaptar la dirección y estrategia de la organización conforme se requiera. Como vimos en la unidad I, diferentes niveles de dinamismo y desorden pueden llevar en la realidad a procesos de administración estratégica muy diferentes. La elección de herramientas y técnicas para analizar el ambiente externo también puede verse influida por estos factores.

### **3.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO SOBRE LA INDUSTRIA Y LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE.**

Más allá de las barreras culturales y organizacionales que traban el desarrollo de una organización, el pensamiento estratégico se ve alentado por un conjunto de factores que tienden a favorecerlo.

Estos factores son los siguientes:

- El pensamiento corporativo surge de la propia necesidad de la gerencia de coordinar las acciones de toda la compañía.
- La misión empresarial con su esencial característica de ser global y ordenadora.
- La función de planeamiento y control.
- La actitud de apertura mental, de reflexión y participación en la toma de decisiones.

Es vital impulsar entornos favorables que propicien el desarrollo. Los factores como aspectos institucionales, condiciones del mercado o el acceso al conocimiento permiten establecer diferencias en el crecimiento empresarial entre industrias, regiones o naciones.

El pensamiento estratégico es un proceso dinámico, flexible, que permite y hasta fuerza modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Responder la pregunta de si una industria ofrece o no oportunidades atractivas, comienza con una consideración de cuáles son las oportunidades que la empresa busca. Para la mayoría de las empresas, estas oportunidades son de crecimiento y de obtención de utilidades en última instancia, pero para una gama de organizaciones, como las empresas sociales, las corporaciones B, las cooperativas, las mutualidades, las organizaciones sin fines de lucro, las empresas propiedad del gobierno y los organismos del sector público, habrá también otros aspectos que considerar. Desde luego, el crecimiento no puede garantizar la rentabilidad -una lección que demasiadas empresas que han perseguido el crecimiento por el crecimiento mismo, han aprendido de la manera más difícil. Pero es un indicador cuanto aprecian los consumidores los productos (o servicios) de la industria, y si la demanda en la industria es lo bastante fuerte como para soportar un crecimiento rentable de las ventas.

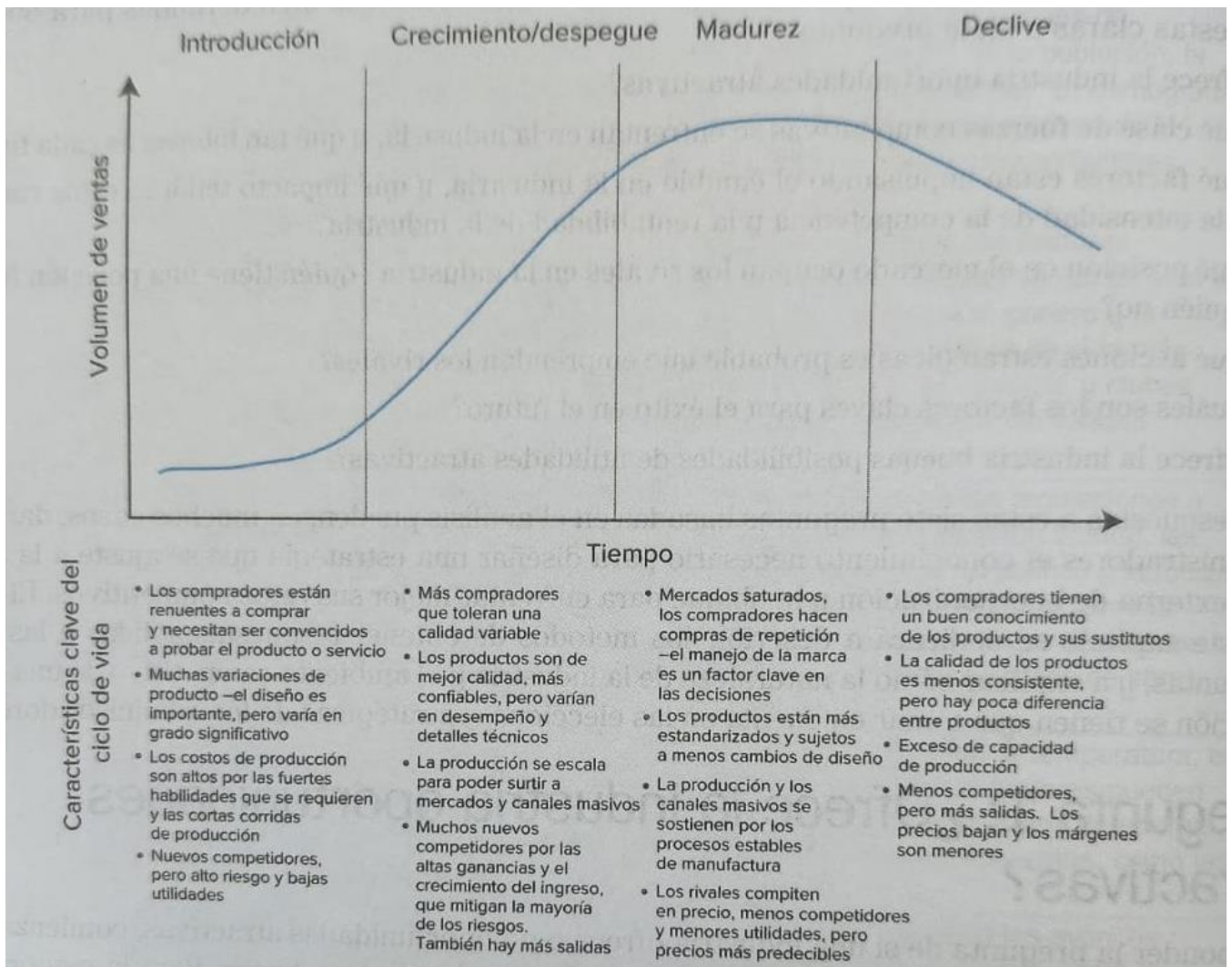
Los indicadores económicos claves de las perspectivas de crecimiento de una industria incluyen el tamaño del mercado, en términos de ventas unitarios globales y volumen de ventas, así como la tasa de crecimiento dependerá de que la industria se defina de manera amplia o estricta por lo que se refiere a las características de sus productos o servicios. Por ejemplo, la industria de fletes y transportes por vía de superficie es mucho más incluyente que la industria de fletes aéreos, y el tamaño del mercado varía en forma concomitante. El tamaño del mercado, y las tasas de crecimiento también dependen de donde se establezcan las líneas de límite (locales, regionales, nacionales o globales). Además, es frecuente que el tamaño del mercado y las tasas de crecimiento varíen notablemente por región (Europa en comparación con Asia) y por segmento demográfico del mercado (la generación Y, y la generación de la posguerra).

Observar el mercado en diversas formas puede ayudar a los administradores a precisar las diversas oportunidades de crecimiento y sus límites.

Una razón para que haya diferencias entre industrias es el tamaño del mercado y la tasa de crecimiento nace de lo que se conoce como el “ciclo de vida de la industria”. Esta es la idea de que las industrias suelen seguir un patrón general de desarrollo y madurez que consiste de cuatro etapas:

- Nacimiento
- Crecimiento rápido
- Madurez
- Declinación

Entonces, el tamaño de un mercado y su tasa de crecimiento depende de la etapa del ciclo de vida que mejor caracterice a la industria en cuestión.



### 3.3 FUERZAS COMPETITIVAS QUE SE ENFRENTAN EN LA INDUSTRIA

El carácter y la fuerza de las fuerzas competitivas que operan en una industria nunca son iguales de una industria a otra. La herramienta más ampliamente utilizada en el diagnóstico sistemático de las principales presiones competitivas en un mercado es el *marco de análisis de cinco fuerzas de Porter*.

#### I. Competencia de vendedores rivales

En el núcleo de un buen análisis de la industria se halla la capacidad de identificar a la industria misma. En ciertos casos, esto puede ser relativamente sencillo, en especial en sectores maduros donde los principales jugadores están bien establecidos y se dispone de fuentes ricas de datos e información. La minería, la construcción, los fletes de larga distancia y la generación de energía son todos sectores que podríamos recordar en este contexto. Sin embargo, en otros sectores el cuadro a menudo es confuso. Por ejemplo, los teléfonos inteligentes permiten ahora que los usuarios jueguen, graben videos y entrevistas, tomen y guarden fotografías, escuchen música, vean películas y programas de TV, y muchas otras cosas. Esta clase de avances hace que, en ciertos contextos, la tarea de identificar a los competidores y posibles rivales sea un desafío para los administradores.

Una forma de estructurar este elemento de análisis de la industria es observar los mercados y los recursos que controlan las empresas en esa industria. La mayor parte de las industrias está formada por diversos mercados - que podrían ser geográficos o basados en grupos de consumidores de productos específicos - los administradores podrían reflexionar sobre el mercado indio de chocolates dentro de una industria más amplia de dulces o el mercado global de discos de jazz dentro de la industria de la música.

A menudo, la más fuerte de las fuerzas competitivas es la que representan las maniobras del mercado para ganarse la clientela que se dan entre vendedores rivales de un producto o servicio. En efecto, el mercado es un campo de batalla entre competidores, donde la lucha entre estos es continua y dinámica. Cada organización que participa en esta competencia se afana por desplegar cualquier medio en su arsenal de negocios que crea que le permitirá atraer y conservar compradores, fortalecer su posición de mercado y dejarle buenas utilidades. El reto es diseñar una estrategia que, por lo menos, permita a la organización mantener sus terrenos contra sus rivales y que, desde un punto de vista ideal, produzca una ventaja competitiva sobre sus rivales. Pero cuando una empresa aplica una estrategia o toma una nueva acción estratégica que le produce buenos resultados, sus rivales suelen responder con acciones ofensivas o defensivas para contrarrestarla. Este patrón de acción y reacción, movimientos y contra-movimientos, plantea un escenario en continua evolución, donde la batalla por el mercado va y viene, algunas veces dando giros impredecibles, y produce ganadores y perdedores.

Las batallas competitivas entre vendedores pueden asumir muchas formas que se extienden bastante más allá de una competencia activa de precios. Por ejemplo, las empresas rivales pueden recurrir a tácticas de mercado como promociones especiales de ventas, una fuerte publicidad, rebajas o un financiamiento de bajos intereses para empujar ventas adicionales. Los rivales activos pueden apresurarse a diferenciar sus productos ofreciendo mejores características de rendimiento, una mayor calidad o un mejor servicio al cliente, o una selección más amplia de productos. De igual manera, también pueden competir mediante la rápida introducción de productos de la siguiente generación, una frecuente introducción de productos nuevos o mejorados, y con esfuerzos para construir redes más fuertes de distribuidores, establecer posiciones en los mercados internacionales o de alguna otra manera ampliar su capacidad de distribución y presencia en el mercado.

## 2. Competencia de nuevos competidores

Los nuevos entrantes a un mercado frecuentemente traen consigo nuevas capacidades de producción, el deseo de establecer un nicho seguro en el mercado, y algunas veces recursos sustanciales. La seriedad de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas existentes al nuevo ingreso.

Las empresas existentes que están dispuestas y pueden lanzar fuertes acciones defensivas para mantener sus posiciones, pueden dificultar que un nuevo ingresante gane suficiente terreno como para sobrevivir y llegar a obtener utilidades. Los candidatos a ingresar pueden recapacitar si concluyen que es probable que las empresas existentes dificulten la llegada de nuevos ingresantes, con la oferta de descuentos de precios (especialmente a los mismos grupos de consumidores que el recién llegado trata de seducir), con mayor gasto en publicidad, haciendo frecuentes promociones de ventas, agregando características atractivas a sus nuevos productos (para enfrentar o superar la oferta de productos del recién llegado) o agregando servicios adicionales a los consumidores. Estas maniobras defensivas por parte de las empresas existentes elevan los costos y riesgos para el nuevo ingresante, y tienen que ser consideradas como probables si alguna de las empresas existentes ha tratado antes de resistir vigorosamente la llegada de nuevas empresas al mercado. Existe una barrera al ingreso siempre que sea difícil que un recién llegado irrumpa en el mercado y/o la economía del negocio ponga en desventaja al ingresante. Las barreras más comunes que se deben superar incluyen las siguientes:

- Economías de escala y/o efectos de la curva de aprendizaje significativos en la producción, distribución, publicidad u otras áreas de operación. Cuando las organizaciones existentes tienen ventajas de costos por la gran escala de sus operaciones, quienes llegan deben entrar también a gran escala o aceptar una desventaja en costos y, en consecuencia, una menor rentabilidad. El ingreso a gran escala también entraña fuertes desembolsos de capital, lo que reduce el número de posibles ingresantes. Es frecuente que las empresas existentes tengan también ventajas en costos que se derivan de la experiencia de realizar ciertas actividades (efectos de la curva de aprendizaje) como la manufactura o el desarrollo de nuevos productos o administración de inventarios. Esto da a las empresas que ya están en el mercado la ventaja del primer movedor sobre los nuevos ingresantes, ventaja que puede ser difícil de remontar. Por ejemplo, una nueva empresa que entra a la industria de los cruceros tendría que comprar barcos o encargar su construcción -lo que puede llevarse entre cinco y siete años.
- Otras ventajas en costos que tienen las empresas ya existentes. Las empresas ya existentes pueden tener también otro tipo de ventajas en costos que es difícil que un nuevo ingresante esté en posibilidad de replicar. Estas ventajas pueden surgir de (1) acceso preferente a materias primas, componentes u otros insumos, (2) ahorros en costos derivados de patentes o tecnología propia, (3) ubicación favorable, y (4) bajos costos fijos (porque tienen instalaciones más viejas, ya depreciadas en su mayor parte). Mientras mayores sean las ventajas en costos que disfrutan las empresas existentes, más riesgoso es para alguien de fuera intentar el ingreso (porque tendrán que aceptar menores márgenes de utilidad o incluso pérdidas hasta que se puedan superar las desventajas en costos).
- Fuertes preferencias de marca y alto grado de lealtad de los consumidores. Mientras más fuerte sea la liga de los compradores con marcas establecidas, más difícil será para un recién llegado irrumpir en el mercado. Establecer el reconocimiento de la marca y construir la lealtad del consumidor puede ser un proceso lento y costoso. Además, es difícil y caro para un consumidor cambiarse a una nueva marca, por lo que un nuevo entrante puede tener que ofrecer descuentos de precio a los compradores o un margen extra de calidad o servicio.
- Fuertes "efectos de red" en la demanda del consumidor. En industrias en que los compradores se ven más atraídos a un producto cuando hay muchos otros usuarios del producto, se dice que hay "efectos de red", porque la demanda es mayor mientras más grande sea la red de usuarios. Los sistemas de videojuegos son un ejemplo, ya que los usuarios prefieren tener los mismos sistemas que sus amigos, para poder jugar juntos en



sistemas que todos conocen y compartir los juegos. Cuando las empresas existentes tienen una gran base de usuarios, los nuevos ingresantes con productos comparables enfrentan una seria desventaja para atraer compradores.

- Las dificultades de construir una red de distribuidores o agentes, y de asegurarse un espacio adecuado en los anaqueles de los minoristas. Un posible nuevo ingresante puede enfrentar numerosos retos en el canal de distribución. Los distribuidores mayoristas pueden ser renuentes a llevar un producto que no tiene reconocimiento por el comprador. Se deben reclutar minoristas y convencerlos de darle un amplio espacio de exhibición y un período de prueba adecuado. Cuando los fabricantes existentes tienen redes fuertes, en buen funcionamiento de distribuidores-agentes, un recién llegado enfrenta una batalla cuesta arriba para poder colarse en los canales de distribución actuales.
- Políticas gubernamentales restrictivas. Las industrias reguladas como las de telecomunicaciones, las plantas de electricidad y gas, radio y televisión, ventas de alcohol y trenes requieren que el ingreso sea aprobado por el gobierno. Las dependencias gubernamentales también limitan o incluso prohíben la entrada exigiendo licencias y permisos, como las placas y una licencia especial de chofer para conducir un taxi. Las regulaciones de seguridad ordenadas por el gobierno y las normas de contaminación ambiental también crean barreras a la entrada porque elevan los costos de ingreso. En los mercados internacionales, los gobiernos receptores suelen limitar el ingreso del exterior y deben aprobar todas las solicitudes de inversión extranjera.

### 3. Amenaza de productos sustitutos

Las organizaciones en una industria están sometidas a presiones competitivas por las acciones de organizaciones en una industria adyacente cercana, siempre que los compradores visualicen los productos de las dos industrias como buenos sustitutos. Por ejemplo, los periódicos están luchando para mantenerse vigentes ante sus suscriptores, que pueden ver las noticias en cualquiera de los numerosos canales de TV, y usar la internet para conseguir información sobre los resultados deportivos, cotizaciones de la bolsa y oportunidades de empleo.

Para determinar qué tan fuertes son las presiones competitivas de productos sustitutos, los administradores pueden enfocarse en los siguientes factores:

I. Si hay sustitutos fácilmente disponibles. Esto crea presiones competitivas al poner un techo a los precios que los miembros de la industria pueden cargar sin dar a los consumidores un incentivo para cambiar a productos sustitutos y arriesgarse a erosionar sus ven- tas. Este techo de

precios también impone un techo a las utilidades que los miembros de la industria pueden obtener, a menos que recorten costos.

2. Si los compradores ven los sustitutos como productos de precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes. Para decidir si se cambian a otro producto, los consumidores comparan su desempeño, características, facilidad de uso y otros atributos, así como el precio, para ver si el sustituto ofrece más valor por el dinero que el producto que ofrece la industria. Por ejemplo, los consumidores de cartones comparan constantemente la relación precio/desempeño con los contenedores de plástico y latas de metal.

3. Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a productos sustitutos son altos o bajos. Bajos costos de cambio facilitan que los vendedores de sustitutos atractivos atraigan a los compradores a sus ofertas; los altos costos de cambio dificultan que los compradores adquieran productos sustitutos. Los costos de cambio usuales incluyen el tiempo y la inconveniencia de cambiarse, el costo de cualquier equipo adicional que se requiera, los costos de capacitación de los empleados, y los costos psicológicos de cortar las relaciones con viejos proveedores y establecer otras nuevas.

Si los administradores pueden acceder a información más matizada sobre los compradores y los sustitutos, hay otras consideraciones que deben tomarse en cuenta:

- ¿Pueden los compradores sustituir el producto o servicio si lo desarrollan internamente? Por ejemplo, una empresa manufacturera podría decidir si reemplaza la producción contratada por fuera en una economía de bajos salarios, por una producción en una instalación propia altamente automatizada.
- ¿Cuál es el nivel de emoción que hay en la decisión de compra? En los mercados de consumo es probable que haya mucha más emoción que en los sectores B2B. Cuando la compra envuelve más emoción, es más probable que la fuerza de la marca sea más importante que el precio/valor para las consideraciones de dinero.
- ¿Es el producto sustituto o el actual parte de un racimo de productos? Los compradores pueden estar convencidos de comprar un sustituto si viene como parte de un paquete, así los administradores deben considerar la mezcla de productos o la plataforma que apoya la que propuesta de valor para el consumidor de un competidor indirecto. Por ejemplo, algunas redes móviles de telecomunicaciones agruparon una suscripción a Spotify como parte de su oferta con ciertos tipos de teléfonos. Esto abrió la posibilidad de impactar a compradores de iPods que compraban música en iTunes.

- Las tecnologías alternas también pueden tener un impacto profundo sobre la disponibilidad de sustitutos. Por ejemplo, en el negocio de la música, el crecimiento de internet y el protocolo de comunicaciones BitTorrent fueron factores importantes en el crecimiento de la piratería musical como sustitutos de los CD y después, las descargas digitales legales.

#### 4. Poder de negociación de proveedores

El hecho de que los proveedores de los miembros de la industria representen una fuerza competitiva débil o fuerte es algo que depende del grado en que los proveedores tengan suficiente poder de negociación para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con un fuerte poder de negociación pueden reducir la rentabilidad de la industria al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, trasladándoles costos y limitando sus oportunidades de encontrar mejores operaciones.

Diversos factores determinan la fuerza del poder de negociación de los proveedores. Estos factores incluyen:

- Si hay poca oferta de los productos de los proveedores. Los proveedores de artículos de oferta escasa tienen un poder de precios y la posibilidad de apalancarse para negociar mientras que una abundancia en la oferta disponible de artículos específicos traslada el poder de negociación a los miembros de la industria.
- Si los proveedores aportan un insumo diferenciado que mejore el desempeño o la calidad del producto de la industria. Mientras más diferenciado y valioso sea un insumo para mejorar el desempeño o la calidad de los productos de los miembros de la industria, más poder de negociación y de precios tendrán los proveedores.
- Si el artículo que se suministra es estándar o una mercancía que se puede surtir fácilmente de muchos otros proveedores. Los proveedores de mercancías (como el cobre, el cartón para empaques o las varillas de acero reforzadas) están en una débil posición para pedir un alto precio o insistir en otros términos favorables, porque los miembros de la industria pueden fácilmente obtener lo que es en esencia el mismo producto al mismo precio de muchos otros proveedores interesados en ganarse esas ventas.
- Si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro. Mientras mayores sean los costos del cambio para los miembros de la industria mayor será el poder de negociación de sus proveedores. Bajos costos de cambio limitan el poder de

negociación de los proveedores al facilitar que los miembros de la industria recurran a otros proveedores si alguno de ellos intenta elevar sus precios más allá de los costos del cambio.

- Si hay buenos sustitutos de los productos del proveedor. La fácil disponibilidad de productos sustitutos reduce el poder de negociación de los proveedores al aminorar la dependencia de los miembros de la industria respecto de aquéllos. Mientras mejores sean el precio y las características de desempeño de los productos sustitutos, más débil será el poder de negociación de los proveedores.
- Si las cuentas de los miembros de la industria representan una porción considerable de las ventas totales de los proveedores. Como regla, los proveedores tienen menos poder de negociación cuando sus ventas a los miembros de la industria constituyen un alto porcentaje de sus ventas totales. En estos casos, el bienestar de los proveedores está estrechamente ligado al bienestar de sus principales compradores. Los proveedores tienen un fuerte incentivo para proteger y elevar la competitividad de sus grandes clientes vía precios razonables, una calidad excepcional y continuos avances en la tecnología de los productos surtidos.

## 5. Poder de negociación de consumidores o compradores

El hecho de que los compradores puedan ejercer fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria depende de:

- (1) El grado en que los compradores tienen poder de negociación, y
- (2) La medida en que los compradores son sensibles al precio.

Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago, o características y servicios adicionales que elevan los costos de los miembros de la industria. La sensibilidad al precio de los compradores limita la utilidad potencial de los miembros de la industria al reducir la capacidad de los vendedores de elevar sus precios sin perder ingresos.

La fortaleza de los compradores como fuerza competitiva depende de un conjunto de factores que permiten anticipar el grado de poder de negociación y sensibilidad al precio, que pueden variar de acuerdo con el grupo de compradores (v.g., mayoristas, grandes cadenas minoristas, pequeños minoristas, consumidores). Los minoristas tienden a tener mayor poder de negociación sobre los vendedores de la industria si tienen influencia sobre las decisiones de compra del usuario final o si su papel es crucial para dar acceso a los vendedores al usuario final. Por ejemplo,

las grandes cadenas minoristas como Carrefour, Staples, Tesco y el Metro Group suelen tener considerable poder de negociación al comprar productos de los fabricantes, porque estos tienen necesidad de tener una amplia exposición al consumidor y contar con las ubicaciones más atractivas en anaqueles. Los fabricantes de vehículos tienen un fuerte poder de negociación en la compra de llantas para equipo original frente a fabricantes como Goodyear, Michelin, Bridgestone/Firestone, Continental y Pirelli, no solo porque compran en grandes cantidades, sino también porque los fabricantes de llantas creen que les permitirá aprovechar más adelante la venta de llantas de repuesto a los dueños de los vehículos si su marca de llanta viene en el equipo original del vehículo. En contraste, los consumidores individuales rara vez tienen un poder de negociación real cuando negocian concesiones de precios u otros términos favorables con los vendedores.

### **3.4 FACTORES QUE IMPULSAN EL CAMBIO EN LA INDUSTRIA**

Aunque es crucial entender la naturaleza e intensidad de las fuerzas de la competencia en una industria, es igualmente importante entender que la intensidad de estas fuerzas y el nivel de atractivo de la industria son fluidos y están sujetos a cambio. Todas las industrias se ven afectadas los avances y tendencias que se presentan y modifican las condiciones de la industria, algunas con mayor rapidez que otras. Muchos de estos cambios son lo bastante importantes como para demandar una respuesta estratégica. Puesto que las fuerzas competitivas tienen esta trascendencia para el potencial de utilidades de la industria, es vital que los administradores estén alertas a los cambios que más probablemente afecten la intensidad de tales fuerzas. El análisis ambiental para detectar cambios de esta naturaleza permitirá a los administradores proyectar cambios en la rentabilidad esperada de la industria y ajustar la estrategia de la organización conforme a ello. Como vimos al principio de esta unidad, algunos de estos cambios procederán del macroambiente. De manera que es fundamental que los administradores vinculen su análisis de los factores de importancia estratégica de fuera de la industria a su evaluación del ambiente competitivo. En ambientes más complejos e impredecibles, esto puede incluir también el uso de escenarios contra los cuales se puede comprobar la estrategia de la organización. Más adelante en esta sección veremos en detalle cómo desarrollar estos escenarios.

Los cambios que afectan las fuerzas competitivas en forma positiva pueden evitar oportunidades para que las organizaciones se reposicionen para aprovechar dichas fuerzas. Los cambios que afectan negativamente las fuerzas competitivas pueden requerir una respuesta estratégica defensiva. Con independencia de la dirección del cambio, los administradores podrán reaccionar

en forma más oportuna, con menores costos de ajuste, si tienen noticias anticipadas de los cambios que están por llegar. Aún más, si cuentan con suficiente anticipación, los administradores pueden influir en la dirección o alcance del cambio ambiental y mejorar sus perspectivas.

Administrar en condiciones cambiantes comienza con un análisis estratégico del dinamismo de la industria. En ambientes menos predecibles, puede ser necesario que los administradores vayan más allá en el futuro y desarrollen varios posibles estados futuros de la industria. Sin embargo, esto es un ejercicio caro y consumidor de tiempo y, aunque puede ser vital para las organizaciones que tienen que hacer inversiones de capital de largo plazo, como las compañías petroleras y las de servicios públicos, no es un proceso que todas las organizaciones puedan seguir. En algunos casos, especialmente en aquellos en que hay poca o ninguna base para predecir el futuro, puede dañar realmente, ya que da a los administradores una falsa confianza que tienen todas las respuestas. En otras industrias con más estabilidad y un ambiente menos dinámico, un solo pronóstico puede ser suficiente para tomar las decisiones estratégicas necesarias.

En consecuencia, es importante que los administradores entiendan la naturaleza del cambio en su industria y en su ambiente más amplio, con el fin de elegir el enfoque y las herramientas correctas para analizar su ambiente externo con más profundidad. La manera en que una industria cambia puede adoptar diversas formas que se desarrollarán en el transcurso del tiempo. Por ejemplo, una industria puede ser estable y de movimiento relativamente lento por muchos años, pero el ingreso de un nuevo grupo de competidores podría convertirla en una de ambiente hipercompetitivo, como descubrió la industria vinícola cuando los vinos de Australia, Estados Unidos y Sudamérica entraron al mercado europeo. Para entender la naturaleza del cambio en una industria podemos observar el nivel de dinamismo, así como el nivel de desorden -una combinación de volatilidad y complejidad- que hace que sea difícil predecir algo con cierta seguridad. Las señales claves que los administradores necesitan observar son la forma en que están cambiando los modelos de negocios, recursos y relaciones de quienes están en la industria y de los que tienen potencial para ingresar.

Aunque muchos tipos de cambio ambiental pueden afectar a las industrias en una forma u otra, es importante enfocarse en los agentes de cambio más poderosos -los que tienen la mayor influencia para remodelar el panorama de la industria y modificar las condiciones de la competencia. Muchos impulsores se originan en el anillo exterior del ambiente externo de la organización, pero otros se

originan en la industria y el ambiente competitivo más inmediato de la organización. Algunos de los impulsores más comunes de la industria se describen a continuación:

- Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria. Las presiones ascendentes o descendentes en el crecimiento de la industria son un impulsor clave del cambio en la industria, que afectan el equilibrio entre la oferta de la industria y la demanda del comprador, la entrada y salida, y el carácter y fuerza de la competencia. Si las barreras para bajar, entonces el crecimiento de la demanda atraerá a nuevas empresas, lo que eleva el número de competidores en la industria. Si las barreras para salir son bajas, entonces una demanda que se va reduciendo inducirá la salida, lo que hará que haya menos competidores. Puesto que el número de empresas en una industria también afecta la intensidad de la rivalidad, estos efectos secundarios por la vía de las entradas y salidas contrarrestarían los efectos más directos del cambio en la demanda sobre la competencia. Según sea la cantidad y calidad de las entradas y salidas, el resultado neto podría ser que la fuerza global de los rivales siga siendo la misma.

- La creciente globalización. La globalización puede precipitarse por el florecimiento de la demanda de los consumidores en más y más países, y por las acciones de los funcionarios de gobierno en muchos países para reducir las barreras al comercio o para abrir mercados antes cerrados a la competencia extranjera, como está ocurriendo en muchas partes de Europa, América Latina y Asia. Las significativas diferencias en el costo de la mano de obra entre países ofrecen a los fabricantes un fuerte incentivo para ubicar plantas que requieren un uso intensivo de mano de obra en países de bajos salarios y usar estas plantas para surtir la demanda del mercado en todo el mundo. Los salarios en China, India, Singapur, México y Brasil, Por ejemplo, son alrededor de la cuarta parte de los que se pagan en Estados Unidos, Alemania y Japón. Como la globalización es un fenómeno complejo que afecta diferentes industrias en diferentes formas, el análisis de sus efectos en la dinámica de una industria es una tarea desafiante que requiere una reflexión sobre la forma en que cada una de las cinco fuerzas puede verse afectada.

- Los cambios en quien compra el producto y cómo lo usa. Los cambios demográficos de los compradores y las formas en que los productos se utilizan modifican las condiciones de la competencia y las industrias. Mayores expectativas de vida y crecientes porcentajes de jubilados relativamente ricos, por ejemplo, están impulsando el crecimiento de la demanda en industrias como la del cuidado de la salud, receta de medicamentos, viajes de placer y de actividades recreativas. Este es el cambio más común en lo que se refiere a la demografía del comprador, y afecta la rivalidad en la industria, como se observó arriba. Pero también son posibles otros efectos. La estrategia de "compra directa" de Dell redujo

el poder de compra de los grandes minoristas en la industria de la PC al eliminar a los compradores intermedios y vender directamente a los usuarios finales.

- El cambio tecnológico. Los avances en la tecnología pueden causar cambios perturbadores en una industria porque introducen sustitutos que ofrecen a los compradores una combinación irresistible precio/desempeño. Por lo menos, esto incrementa el poder de los sustitutos; puede modificar el escenario de negocios en formas más fundamentales si tiene un efecto devastador sobre la demanda.
- El surgimiento de nuevas capacidades de la internet y sus aplicaciones. El surgimiento de un servicio de internet de alta velocidad y de la tecnología del protocolo de voz por internet (VoIP por sus siglas en inglés), junto con una serie siempre creciente de aplicaciones de internet, como la internet de las cosas, constituye un caso especial de cambio tecnológico ha sido un gran impulsor de cambio en industria tras industria. Ha dado nueva forma a muchos aspectos del escenario de los negocios y puede afectar las cinco fuerzas en diversas formas. La internet entrega a los compradores un poder cada vez mayor al concederles la capacidad sin precedentes de investigar las ofertas de productos de los competidores y buscar en el mercado el mejor valor (hace a los compradores mejor informados). El uso extendido del correo electrónico ha condenado para siempre la oferta del servicio de fax y los ingresos que la entrega de correo de primera clase originaba para los servicios gubernamentales de correo de todo el mundo (poder sustituto).
- Innovación del producto y de su marketing. Una corriente continua de innovaciones de producto tiende a modificar el patrón de competencia en una industria, al atraer a más compradores de primera vez, rejuveneciendo el crecimiento de la industria y/o incrementando la diferenciación de productos, con efectos concomitantes en la rivalidad, las amenazas de ingreso y el poder del comprador. La innovación de productos ha sido una fuerza impulsora clave en industrias como las cámaras digitales, los clubes de golf, los videojuegos, los juguetes y los medicamentos. De manera similar, cuando las empresas tienen éxito al introducir nuevas formas de vender sus productos, pueden prender la chispa del interés del comprador, ampliar la demanda de la industria, elevar o reducir las



barreras a la entrada e incrementar la diferenciación del producto, cualquiera de los cuales o todos los efectos anteriores pueden alterar la competitividad de una industria.

- Entrada o salida de grandes empresas. La entrada de una o más organizaciones del exterior a un mercado geográfico alguna vez dominado por empresas nacionales casi siempre cambia el equilibrio entre la demanda y la oferta, y sacude las condiciones competitivas al haber mayor diversidad. De manera similar, cuando una empresa nacional establecida de otra industria intenta entrar, su enfoque novedoso puede disparar la competencia en nuevas direcciones, con el resultado de una mayor rivalidad. De igual modo, la salida de una gran empresa cambia la estructura de la competencia al reducir el número de líderes del mercado y acrecentando el dominio de los líderes que permanecen.
- Las mejoras en costos y eficiencia en mercados muy cercanos. Los grandes cambios en los costos de los productores sustitutos pueden modificar drásticamente el estado de la competencia al afectar el equilibrio precio/desempeño entre los productos de una industria y el de los bienes sustitutos. Por ejemplo, menores costos de producción y los productos que duran más permitieron que los fabricantes de focos en espiral de luz fluorescente super eficientes hayan provocado un fuerte retroceso en las ventas de los focos incandescentes. Influencias regulatorias y cambios en las políticas gubernamentales.
- Los cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales pueden afectar las condiciones competitivas en las industrias en diversas formas. Por ejemplo, las acciones regulatorias pueden afectar directamente las barreras al ingreso, como ha sucedido en industrias como las aerolíneas, bancos y radiodifusión. Las regulaciones referentes a calidad del producto, seguridad protección ambiental pueden afectar las barreras al ingreso de manera más indirecta, al modificar los requerimientos de capital o las economías de escala. Las acciones del gobierno también pueden afectar la competencia mediante sus políticas antimonopolios, como ha sucedido en las industrias embotelladoras de bebidas refrescantes, donde se concedieron derechos territoriales exclusivos, y en la de autopartes, donde el aflojamiento de las restricciones llevó a un mayor poder de los proveedores.

- El cambio de las preocupaciones, actitudes y estilos de vida en la sociedad. El surgimiento de asuntos sociales y el cambio de actitudes y estilos de vida, pueden ser poderosos instigadores de cambios en la industria. Han surgido crecientes inquietudes sobre el calentamiento global como grandes impulsores de cambio en la industria energética, modificando la tasa de crecimiento de la industria en diferentes sectores. Las mayores atenciones cuidados que se brindan a las mascotas domésticas han impulsado el crecimiento de toda la industria relacionada con las mascotas. Los cambios en la tasa de crecimiento de la industria, como hemos visto, puede afectar la intensidad de la competencia en la industria y las condiciones de ingreso.

El hecho de que haya tantos diferentes impulsores potenciales de cambio explica por qué el pleno conocimiento de todos los tipos de impulsores de cambio es una parte fundamental del análisis del dinamismo de la industria.

### 3.5 POSICIÓN EN EL MERCADO QUE OCUPAN LOS RIVALES

Puesto que las organizaciones competidoras suelen vender en diferentes niveles de precio/calidad, dar mayor importancia a diferentes canales de distribución, incorporar diferentes características en los productos que atraen a diferentes tipos de compradores, tienen una cobertura geográfica distinta, etcétera, hay base para concluir que algunas organizaciones tienen posiciones de mercado más atractivas o mejores que otras. Entender qué organizaciones tienen una fuerte posición y cuáles una débil, es una parte integral del análisis de la estructura competitiva de una industria. La mejor técnica para revelar las posiciones de los competidores en el mercado es el *mapeo del grupo estratégico* (técnica para mostrar gráficamente las diferentes posiciones de mercado/competitivas que las empresas rivales ocupan en la industria).

Un grupo estratégico consiste de los miembros de la industria con enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado. Las organizaciones que pertenecen al mismo grupo estratégico pueden parecerse entre sí en una o varias formas. Pueden tener una amplitud similar de líneas de productos, vender en el mismo ámbito de precios/calidad, usar los mismos canales de distribución, usar esencialmente los mismos atributos de producto para atraer a tipos similares de compradores, depender de enfoques tecnológicos idénticos u ofrecer servicios y asistencia técnica similares. Una industria contiene solo un grupo estratégico cuando todos los vendedores persiguen estrategias que son básicamente idénticas y tienen una posición similar en el mercado.

En el otro extremo, una industria puede contener tantos grupos estratégicos como hay competidores, cuando cada rival cuenta con enfoques competitivos notablemente diferentes y ocupa una sustancialmente distinta en el mercado.

El procedimiento para construir un mapa o diagrama de grupo estratégico es bastante directo:

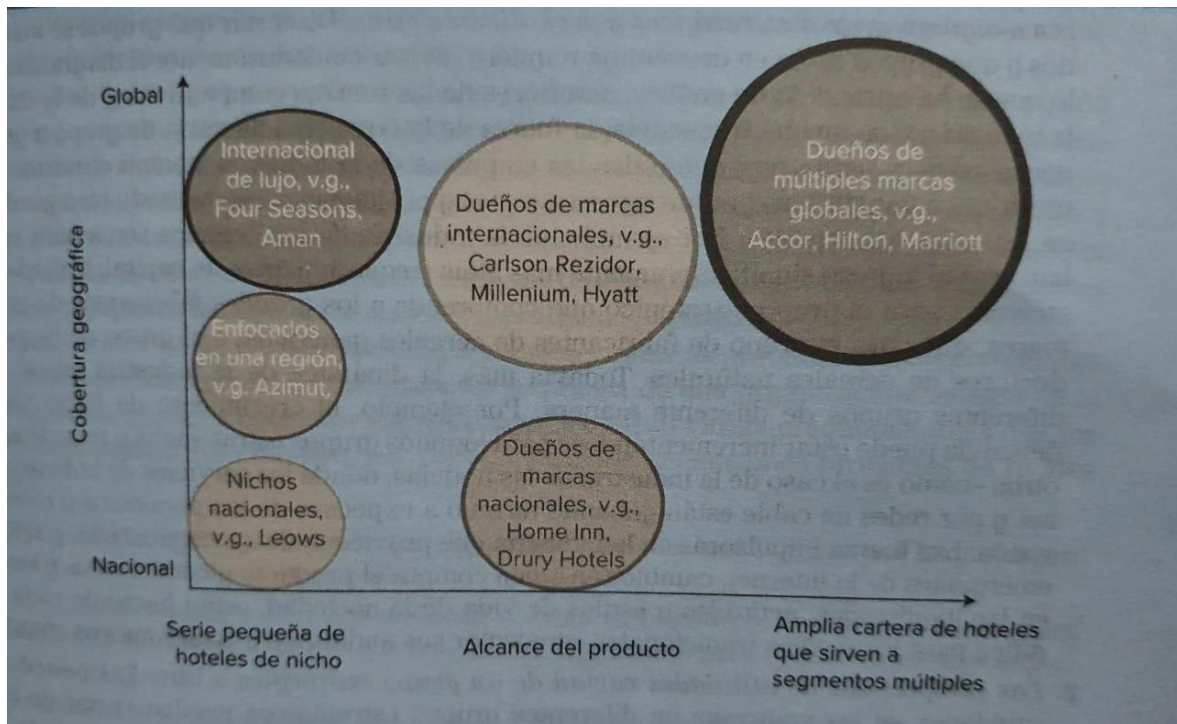
- Identifique las características competitivas que diferencian a las empresas en la industria. Variables usuales son el ámbito de precios/calidad (alta, media, baja), cobertura geográfica (local, regional, nacional, global), amplitud de su línea de productos (amplia, estrecha), grado de servicio ofrecido (esencial, limitado, completo), uso de canales de distribución (minorista, mayorista, internet, múltiple), grado de integración vertical (ninguna, parcial, completa) y grado de diversificación hacia otras industrias (ninguna, alguna, considerable).
- Grafique las empresas en un diagrama de dos ejes usando pares de estas características diferenciadoras.
- Asigne empresas que ocupan más o menos la misma ubicación en el mapa al mismo grupo estratégico.
- Dibuje círculos alrededor de cada grupo estratégico, haciéndolos proporcionales al tamaño de la participación del grupo en los ingresos de ventas totales de la industria.

Esto produce un diagrama bidimensional como el que se preparó para la industria hotelera global que se muestra a continuación:

#### POSICIONES COMPARATIVAS DE MERCADO DE COMPAÑÍAS HOTELERAS SELECTAS:

##### UN EJEMPLO DE UN DIAGRAMA DE GRUPO ESTRATÉGICO

El ejemplo que sigue muestra algunas de las diferentes estrategias empleadas por las empresas que operan en la industria hotelera global. El grupo estratégico con mayor participación en el mercado global incluye compañías como Accor, Hilton y Marriott, que operan en la mayoría de los continentes y tienen una amplia cartera de marcas que cubren una gran diversidad de segmentos del mercado. Por ejemplo, Accor tiene marcas de lujo como Sofitel, pero también ofertas de menor costo como Ibis. Muchas de las empresas de este grupo están creciendo por la adquisición de empresas rivales más pequeñas, tanto para incrementar la penetración en los mercados actuales como para ayudarse a entrar a nuevos mercados, como China y Australasia. Otros grupos tienen estrategias diferentes. Por ejemplo, las empresas hoteleras que sirven al grupo internacional de más recursos económicos, como Four Seasons, operan en todo el mundo, pero se enfocan en una sola marca con una identidad muy fuerte.



Necesitan observarse varios lineamientos para crear los diagramas de grupo estratégico.

Primero, las dos variables seleccionadas como ejes para el diagrama no deben estar altamente correlacionadas. Si lo están, los círculos quedarán en una diagonal y no nos revelarán nada más sobre la posición relativa de los competidores, que lo que hubiera revelado la comparación de los rivales en solo una de las variables.

Segundo, las variables elegidas como ejes del diagrama deben reflejar enfoques claves ofrecer valor a los consumidores y exponer las grandes diferencias en la forma en que los rivales se ubican por si mismos para competir en el mercado. Esto, desde luego, significa que los analistas deben identificar las características que diferencian a las empresas rivales, y usar estas diferencias como variables para los ejes y como base para decidir qué empresas corresponden a cada grupo estratégico.

Tercero, las variables usadas como ejes no tienen que ser cuantitativas o continuas más bien, pueden ser variables discretas, definidas en términos de distintas clases y combinaciones.

En cuarto lugar, dibujar el tamaño de los círculos en el diagrama para que sean proporcionales a las ventas combinadas de las empresas en cada grupo estratégico permite que el diagrama refleje el tamaño relativo de cada grupo estratégico.

Por último, si se pueden usar más de dos buenas variables como ejes en el diagrama, entonces sería conveniente dibujar varios diagramas para tener diferentes visiones de las relaciones entre las posiciones competitivas en la estructura de la industria; no hay necesariamente un mejor diagrama para representar la forma en que las empresas en competencia están ubicadas.

### **3.6 ACCIONES ESTRATÉGICAS QUE PUEDEN EMPRENDER LOS RIVALES**

A menos que la organización ponga atención a las estrategias y situaciones de los competidores, y tenga alguna idea vaga de sus movimientos futuros, puede terminar volando a ciegas a la batalla. Como en los deportes, seguir a la oposición es parte esencial del desarrollo del plan de juego. La inteligencia competitiva sobre las estrategias de los rivales, sus más recientes acciones y anuncios, su desempeño financiero, sus fortalezas y debilidades, y los estilos de pensamiento y liderazgo de sus ejecutivos es algo valioso para anticipar las acciones estratégicas que es probable que los competidores emprendan a continuación. Tener una buena información sobre la dirección estratégica y las probables acciones de los competidores claves permite que una organización prepare acciones defensivas, diseñe sus propias acciones estratégicas con alguna confianza sobre qué maniobras debe esperar en respuesta de sus rivales en el mercado, y aprovechar cualquier oportunidad que surja de los errores de sus competidores.

Un indicador de los tipos de acciones que es probable que un rival haga es su desempeño financiero-bajo cuánta presión está para mejorar. Es probable que los rivales con un buen desempeño financiero sigan con su estrategia actual haciendo solo ajustes menores. Sin embargo, es probable que los rivales que muestran un pobre desempeño hagan movimientos estratégicos novedosos. Los rivales ambiciosos que quieren ascender en las filas de la industria son fuertes candidatos para lanzar nuevas ofensivas estratégicas, buscar nuevas oportunidades emergentes en el mercado y explotar las vulnerabilidades de rivales más débiles.

Se pueden obtener otras buenas pistas sobre qué acciones es probable que emprenda una organización específica a partir de los boletines de prensa de una organización, su sitio en la web y documentos públicos como los informes anuales. Hay varias preguntas útiles que los administradores pueden hacerse para ayudarse a predecir las acciones probables de rivales importantes:

I. ¿Qué competidores tienen estrategias que están dando buenos resultados -por lo que es probable que hagan solo ajustes menores?

2. ¿Qué competidores están perdiendo mercado o están luchando en alguna otra forma para tener una buena estrategia -por lo que son fuertes candidatos para ajustar elementos importantes de su estrategia?
3. ¿Qué competidores se encaminan a agrandar su participación en el mercado, y cuáles parecen destinados a perder terreno?
4. ¿Qué competidores es probable que estén entre los líderes de la industria dentro de cinco años? ¿Tienen los competidores que vienen pisando fuerte la ambición y los recursos que se necesitan para superar al líder actual de la industria?
5. ¿Qué rivales tienen urgente necesidad de incrementar sus ventas y su participación en el mercado? ¿Qué opciones estratégicas es más probable que persigan?
6. ¿Qué rivales es probable que ingresen a nuevos mercados geográficos o hagan grandes movimientos para incrementar sustancialmente sus ventas y participación de mercado en una región geográfica particular?
7. ¿Qué rivales son fuertes candidatos para ampliar su oferta de productos y entrar a nuevos segmentos de productos donde actualmente no están presentes?
8. ¿Qué rivales son buenos candidatos para ser adquiridos? ¿Qué rivales pueden estar buscando hacer una adquisición y tienen los recursos financieros necesarios para ese propósito?

Para tener éxito en la predicción de las futuras acciones de un competidor, los estrategas de organización deben tener un buen conocimiento de la situación de cada rival, sus patrones de conducta en el pasado, la forma en que sus administradores piensan y cuáles son sus mejores opciones de estrategia.

***Una visión diferente - hallar un espacio estratégico no disputado: la estrategia de océanos azules***

Hasta ahora hemos enfocado en competir directamente con los miembros de la industria. En su libro de 2000, los profesores de INSEAD, W. Chan Kim y Renée Mauborgne sugirieron que cuando una industria se satura y es cada vez más competitiva, no existe una receta que garantice una ventaja competitiva o un crecimiento rentable. Estos autores se refieren a las industrias existentes como océanos rojos (refiriéndose a la sangre que se derrama cuando la competencia es

brutal), y aquellas industrias que en realidad no existen, pero que son creadas por empresas que quieren moverse a mercados nuevos y no disputados, las denominan océanos azules.

Los océanos azules son algo más que simplemente el espacio estratégico no ocupado que las empresas podrían identificar mediante el análisis de grupos estratégicos. No se encuentran recurriendo a la comparación contra las mejores marcas con los competidores en una industria, sino rompiendo las fronteras del mercado entre industrias. Kim y Mauborgne citan a la organización canadiense Cirque du Soleil como un claro ejemplo de qué tan poderoso puede ser un enfoque estratégico de océano azul. Cirque du Soleil combinó los mejores elementos de la actuación circense con el contenido intelectual y artístico de los grandes shows de teatro. Con ello, atrajo a un nuevo auditorio de personas que no hubieran asistido a funciones de circo.

Cirque du Soleil no recreó las características de los circos tradicionales. No usó estrellas circenses, no se basó en tres pistas, ni tuvo actos con animales. Todas estas características eran comunes a los miembros de la industria en esa época, pero no eran los elementos más apreciados del producto y, en ciertos casos, como el uso de animales, eran caros y en realidad desagradaban muchos posibles consumidores. Al concentrarse solo en las características más apreciadas del circo, las rutinas acrobáticas, los payasos y la gran atmósfera, Cirque du Soleil pudo operar a menor costo que otros circos. Pero al agregar, historias, música y danza, también se diferenció del resto de la industria circense. En términos de la estrategia de océano azul, esto se conoce como innovación de valor.

### **3.7 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO**

Los factores claves del éxito (FCE) en una industria son aquellos factores que afectan la capacidad de los miembros de dicha industria para sobrevivir y prosperar en el mercado; los elementos particulares de su estrategia, los atributos del producto, sus enfoques operativos, recursos y capacidades competitivas que explican la diferencia entre ser un competidor fuerte y uno débil -y entre utilidades y pérdidas. Los FCE, por su misma naturaleza, son tan importantes para el éxito competitivo que todas las empresas de la industria deben poner cuidadosa atención a ellos, o arriesgarse a rezagarse o fracasar. Para indicar el significado de los FCE en otra forma, el qué tan bien se miden los elementos de la estrategia de una organización contra los FCE de la industria, determina qué tanto éxito financiero y competitivo tendrá esa organización. Por tanto, identificar los FCE, a la luz de las condiciones prevalecientes y anticipadas de la industria y la competencia, será de máxima prioridad en las consideraciones analíticas y de formulación de estrategias. Los

estrategas necesitan entender el panorama de la industria lo suficiente bien como para separar los factores más importantes de los menos importantes para el éxito ante la competencia.

Los FCE varían de industria a industria, e incluso de tiempo en tiempo dentro de la misma industria, según cambian los impulsores del cambio y las condiciones de la competencia. Pero independientemente de las circunstancias, los FCE de una industria se pueden deducir siempre haciendo las mismas tres preguntas:

1. ¿Sobre qué base eligen los compradores de productos de la industria entre las marcas en competencia de los vendedores? En otras palabras, ¿qué atributos y características del servicio del producto son cruciales?
2. Dada la naturaleza de la rivalidad y las fuerzas competitivas que prevalecen en el mercado, ¿qué recursos y capacidades debe tener una organización para tener éxito ante la competencia?
3. ¿Qué deficiencias es casi seguro que pongan a una organización en desventaja?

Solo rara vez hay más de cinco factores claves para el éxito ante la competencia. Cuando parece haber más, generalmente unos son de mayor importancia que otros. Por tanto, los administradores deben tener en cuenta el propósito de identificar los FCE -determinar qué factores son de máxima importancia para el éxito y resistir la tentación de etiquetar un factor que es poco importante, como FCE.

Por ejemplo, en la industria cervecera, aunque hay muchos tipos de compradores (mayoristas, minoristas, consumidores finales) es de máxima importancia entender las preferencias y conducta de compra de los bebedores de cerveza. Sus decisiones de compra están motivadas por el precio, gusto, comodidad de acceso y marketing. Así, los FCE incluyen una sólida red de distribuidores mayoristas (para que la marca de la organización se tenga en inventario y se exhiba en sitios preferentes en los puntos de venta al menudeo, bares, restaurantes y estadios, donde se vende la cerveza) y una publicidad inteligente (para inducir a los consumidores a comprar la marca de la organización y jalar las ventas por todos los canales establecidos mayoristas/minoristas). Como hay potencial de un fuerte poder de compra de los grandes distribuidores y cadenas de ventas al menudeo, el éxito depende de algún mecanismo para compensar ese poder, parte de lo cual lo constituye la publicidad (para jalar la demanda). Así, los FCE incluyen también una diferenciación superior del producto (como en las



microcervecerías) o un tamaño superior de la empresa y de su capacidad de manejo de marca (como en las marcas nacionales). Los FCE también incluyen una plena utilización de la capacidad de fabricación de cerveza (para mantener bajos los costos de manufactura y compensar los altos costos de la publicidad, manejo de la marca y diferenciación del producto).

Un diagnóstico correcto de los FCE de una industria mejora las posibilidades de una organización para diseñar una estrategia sólida. Los factores claves del éxito en una industria apuntan a las cosas que toda empresa necesita atender para retener a sus consumidores y vencer a la competencia.

### **3.8 POSIBILIDADES DE UTILIDADES ATRACTIVAS**

El paso final en la evaluación de la industria y su ambiente competitivo es usar los resultados de los análisis realizados en los temas anteriores para determinar si la industria presenta a la organización buenas perspectivas de obtener atractivas utilidades. Los factores importantes sobre los cuales se debe basar una conclusión incluyen:

- El potencial de crecimiento de la industria.
- Si la intensidad de las fuerzas competitivas está comprimiendo la rentabilidad de la industria a niveles inferiores a lo deseable.
- Si la rentabilidad de la industria se ve afectada favorable o desfavorablemente por los impulsores de cambio prevalecientes en la industria (es decir, si el potencial de crecimiento de la industria y la competencia parecen destinados a fortalecerse o a debilitarse).
- Si la organización ocupa una posición de mercado más fuerte que sus rivales (haciéndola más capaz de soportar las fuerzas competitivas negativas) y si es probable que esto cambie en el curso de las interacciones competitivas.
- Qué tan bien cumple la estrategia de la organización con los factores claves de éxito de la industria.

Como propuesta general, si una organización puede concluir que sus perspectivas globales de utilidades están por arriba del promedio de la industria, entonces el ambiente de la

industria es básicamente atractivo (para esa organización), si las perspectivas de utilidades de la industria están por debajo del promedio, las condiciones no serán atractivas (para esa organización). Es un error creer una industria particular es igualmente atractiva o poco atractiva para todos los participantes y posibles ingresantes. El atractivo es relativo, no absoluto, y las conclusiones, en sentido que sean, tienen que obtenerse desde la perspectiva de una organización particular. Por ejemplo, un competidor con una posición favorable puede ver amplias oportunidades de aprovechar los aspectos vulnerables de rivales más débiles aun cuando las condiciones de la industria sean, en otro sentido, algo desalentadoras. E incluso si una industria tiene un potencial atractivo de crecimiento y rentabilidad, un competidor débil (que tal vez sea parte de un grupo estratégico en posición desfavorable) puede concluir que tener que pelear una batalla cuesta arriba contra rivales mucho más fuertes, no ofrece un futuro prometedor de éxito en el mercado o un buen rendimiento sobre la inversión de los accionistas. De manera similar, industrias son atractivas para quienes están dentro, pueden carecer de atractivo para los de fuera por la dificultad de enfrentarse a los líderes actuales del mercado con sus recursos y competencias particulares, o porque tienen oportunidades más atractivas en otra parte.

Cuando una organización decide que una industria es básicamente atractiva y ofrece buenas oportunidades, se puede presentar un argumento sólido de que debe invertir activamente para aprovechar las oportunidades que ve y mejorar su posición competitiva de largo plazo en el negocio. Cuando un competidor fuerte concluye que una industria está perdiendo su atractivo, puede decidir simplemente proteger su posición presente, invertir con cautela, si es que lo hace, y buscar oportunidades en otras industrias. Una organización débil en una industria poco atractiva puede considerar que su mejor opción es encontrar un comprador, tal vez un rival, para que la adquiera.