

Análisis Estructural de las Industrias:¹

Modelo de la Cinco Fuerzas Competitivas de M. Porter Y Red de Valor

¹ Nota técnica preparada por el Prof. Marcelo Barrios, del Área de Política de Empresa de EDDE. Basado en el trabajo "Estrategia, Turbulencia y Teoría de los juegos " presentado en el IV Congreso de Administración. Buenos Aires 1998. Noviembre de 2003.

Análisis Estructural de las Industrias

En este caso utilizaremos el aporte del M. Porter al campo de la estrategia empresarial. Porter desarrolló su análisis de la empresa desde el punto de vista de la estrategia desde 5 pilares o el denominado diamante de Porter. La base o sustento teórico de este clásico modelo esta dada por los principios de economía y organización industrial.

El mismo consta de las siguientes variables o pilares:

Modelo de la Cinco Fuerzas Competitivas

-Competencia actual. En esta parte del análisis se deben analizar los siguientes factores claves:

- Tamaño de la competencia
- Grado de atomización de la competencia
- Respaldo financiero
- Estrategias comerciales
- Grado de management
- Grado de capacitación de los empleados en general
- Conocimiento de sus clientes
- Estructura de costos
- Asociaciones en productos/servicios

- **Competencia Potencial.** Se deben tener en cuenta los puntos anteriores dirigiéndose a las perspectivas de introducción de nuevos competidores.

Factores claves:

- Economías de escala
- Barreras de entrada: necesidad de capital y conocimiento
- Barreras de salida: activos (maquinarias, equipos) en uso de alto valor y - difícil colocación en el mercado si se decide su venta.

-Poder de Negociación de los Productos Sustitutos. Aspectos a tener en cuenta en los productos sustitutos:

- Identificación de productos sustitutos
- Grado de atomización de los mismos
- Fortalezas de estos productos
- Posicionamiento de los mismos

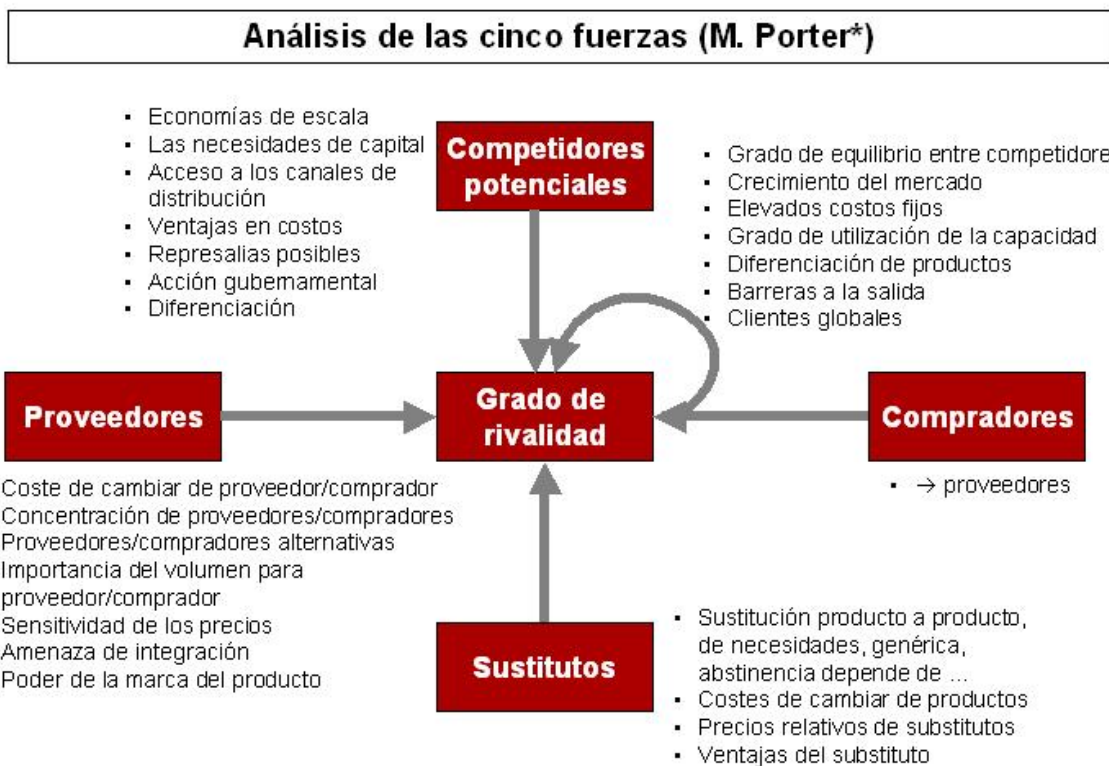
- **Poder de Negociación de los Clientes.** Se deberían analizar con respecto a los clientes:

- Tamaño de mis clientes

- Grado de atomización
- Poder de negociación
- Grado de desarrollo o crecimiento
- Respaldo / poder financiero

5- Poder de Negociación de los Proveedores. Aspectos claves de los proveedores:

- Capacidad de producción
- Estructura financiera
- Tamaño
- Grado de atomización



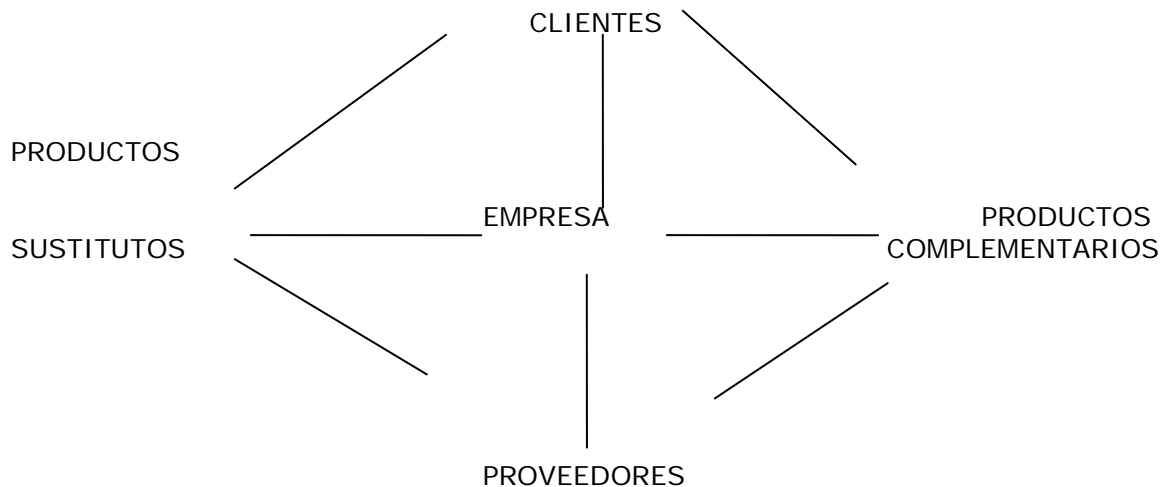
* Michael Porter: "Corporate strategy", 1980

Este modelo tradicional desarrollado en 1980, y aun utilizado como base para el análisis de la estrategia, presenta una desactualización, en cuanto al escenario competitivo de los noventa. Este se caracteriza por un alto grado de competencia, por algunos denominado hipercompetencia², con un fuerte incremento de alianzas estratégicas, empresas cada vez más globales y escenarios cada vez más cambiantes, en donde las fronteras de las industrias son cada día mas difíciles de determinar. Todo esto lleva a la existencia de una mayor incertidumbre. El esquema que se propone a continuación se desarrolla siguiendo a Nalebuff y Brandenburger (1996)³.

² D'Aveni, R.(1994) Hypercompetition.

³ Nalebuff y Brandenburger, (1996) Co-competencia

Los autores denominan al modelo, la **Red de Valor**:



El esquema de la red de valor presenta dos simetrías no siempre analizadas o bien reconocidas.

La primera es la relación que existe a través del eje vertical del esquema. Se observa una fuerte simetría en la relación de los clientes y los proveedores respecto a la empresa en la creación de valor⁴. Comúnmente, se analiza esta relación solo desde una mirada parcial, a través de la relación de la empresa con los clientes.⁵ Pero aun es muy pobre lo que se está haciendo con los proveedores.

La otra simetría del esquema de la red de valor, es la que se da a nivel horizontal. Y en este punto es donde aun se está muy lejos. Comúnmente se dice que los productos sustitutos son los enemigos y los productos complementarios son los amigos. A nivel conceptual, los productos complementarios no son sino el reflejo de los productos sustitutos. Esto no quiere decir, que las empresas vean con igual claridad la imagen refleja así como han tenido mucho que aprender a pensar acerca de los proveedores, queda aun mucho trabajo por hacer para reconocer las relaciones entre productos sustitutos y complementarios.

Es fácil concentrarse en una sola parte del juego y no atender a las demás. La red de valor esta destinada a contrarrestar esta tendencia. Describe los cuatro tipos de jugadores con quien la empresa interactúa y analiza las simetrías entre clientes y proveedores y entre productos sustitutos y complementarios.

Este esquema se complementa con lo que Nalebuff y Branderburger (1995) denominan las partes del juego que son las siguientes: jugadores (La Red de Valor), valores agregados, reglas, tácticas y extensión.

⁴ La creación de valor, es el centro de la estrategia empresarial. Entendiéndose como valor, realizar las actividades de la empresa de una forma mas eficiente o mas económica que la competencia, para tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

⁵ Existe gran cantidad de modelos de análisis centrados en el cliente. Value-based management, etc. La empresa centrada en el cliente.

Los jugadores

Este es el primer y mas importante elemento del juego de los negocios. Se usa la red de valor para describir elenco de jugadores y diseñar sus reciprocas relaciones.

Valor agregado

Estas miden lo que cada jugador aporta al juego cuando entra en él . Se mide a través del tamaño del mercado total, la porción de la torta que le corresponde a cada empresa. Es decir, cuanto vale el juego (el mercado) cuando estoy o no dentro.

Esto es lo que se considera el valor agregado de jugar. Los valores agregados suenan a cosa abstracta, pero no permanecen largo tiempo abstractos. Ellos determinan quién tiene el poder en un juego y quién saca la mejor tajada.

Las reglas del juego

Las reglas del juego estructuran cómo se juega el juego. En los negocios no existe un conjunto universal de reglas; estas pueden tener su origen en la costumbre, en los contratos o en las leyes. A veces las reglas más importantes son las que casi se dan por sentadas.

Las tácticas del juego

Cualquier juego puede verse afectado por las diversas maneras en que las personas perciben la situación. Estas diversas percepciones no son simplemente sutiles influencias sobre la manera cómo se juega el juego; sino que son parte fundamental del juego mismo. Igualmente importante es la percepción de la percepciones, y así sucesivamente. Modificando las percepciones de los jugadores es posible modificar lo que harán. Y esto es lo mismo en el juego de los negocios. Los métodos que se emplean para dar forma a las percepciones son las tácticas.

Las fronteras del juego

Se trata aquí de los limites que las personas ponen implícitamente a los juegos cuando los definen. Aun cuando es frecuente analizar los juegos aisladamente, cada uno esta inevitablemente vinculado a otros⁶. Para entender lo que esta ocurriendo es necesario tener en cuenta tales conexiones.

Cambiar el Juego

La estrategia empresarial es distinta de otros juegos porque permite que haya mas de un ganador, pero también se diferencia por otro aspecto fundamental: el juego no permanece quieto. Todas las **partes** del juego de la estrategia empresarial están cambiando constantemente; nada esta fijo. Las empresas pueden cambiar el juego según les convenga, y eso es lo que hacen.

¿Por qué cambiar el juego? Un antiguo proverbio chino señala: " si uno sigue por el camino que esta recorriendo, allá llegará. Unas veces eso es bueno; otras veces, no". Uno puede jugar el juego sumamente bien y, sin embargo, fracasar. La razón es que estaba jugando un juego que no le convenía; tenia que haberlo cambiado. Hasta un buen juego se puede convertir en uno mejor. El verdadero éxito radica en darle

⁶ Prahalad y Hamel (1995), señalan que la cada vez mayor existencia de alianzas estratégicas, joint ventures y otras formas de asociación hacen muy difícil determinar los bordes o fronteras de las industrias, y por lo tanto establecer cuales son los competidores, con el agravante de que en algunos casos existen proveedores que al mismo tiempo son competidores en determinadas áreas de negocios.

forma activa al juego, de hacer el juego que uno quiere, no de tomar el que se encuentra.

La teoría de los juegos anteriormente descrita desarrolla un método sistemático para cambiar el juego. Este método consiste en cambiar uno o más de los cinco elementos llamados *partes* del juego.