

---

# El análisis estratégico del entorno

---

PID\_00254488

José María López de Pedro

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas

---



**José María López de Pedro**

Licenciado en Dirección de empresas y derecho. Doctor en Dirección de empresas por el IESE (Barcelona). Imparte docencia en las titulaciones de grado en el centro universitario Villanueva (Madrid) en las áreas de Contabilidad y Dirección Estratégica. Colabora regularmente como docente en programas master e *in-company* para la formación de profesionales y directivos. Investiga en los campos de estrategia organizativa, responsabilidad social y negocios digitales, habiendo publicado numerosos trabajos de investigación en revistas científicas nacionales e internacionales.

Tercera edición: febrero 2019  
© José María López de Pedro  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Diseño: Manel Andreu  
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL  
Depósito legal: B-3.563-2019

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.*

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Delimitación del entorno específico.....</b>	<b>7</b>
<b>2. El análisis DAFO.....</b>	<b>11</b>
<b>3. El modelo de las cinco fuerzas.....</b>	<b>13</b>
3.1. Finalidad y contenido del modelo de las cinco fuerzas .....	13
3.2. Segmentación de mercados: la noción de grupo estratégico .....	16
3.3. Limitaciones del modelo de las cinco fuerzas .....	19
<b>4. El análisis de ecosistemas.....</b>	<b>22</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>25</b>



## Introducción

Solemos emplear el término *entorno* para referirnos a todo aquello que se encuentra más allá de los límites formales de la empresa. Definido de este modo, el entorno de cualquier empresa designa un espacio que puede resultar demasiado amplio. Para dar a este término un significado más concreto, solemos distinguir entre entorno general y entorno específico. El entorno general designa a todo el sistema de factores sociales, políticos y económicos en el que participa una empresa. El entorno específico, por su parte, nos sirve para designar a la parte de aquel sistema que está más cerca de la empresa. El análisis de este entorno específico (al que también solemos referirnos como análisis externo) es uno de los soportes fundamentales (junto con el análisis interno de la empresa) para que cualquier directivo pueda formular la estrategia.

Identificar el entorno específico de una empresa puede ser en ocasiones una tarea complicada, pero debemos realizarla como un paso previo si queremos someter el entorno a un análisis que nos ponga de manifiesto cuáles son los factores estructurales de ese entorno que pueden afectar en mayor medida a los resultados de la empresa. En este módulo revisaremos las principales herramientas que han servido a los directivos para analizar el entorno específico. En particular, revisaremos la matriz DAFO y el modelo de las cinco fuerzas. Estas herramientas han sido, y lo son aún hoy en día, intensamente aplicadas por los directivos. Sin embargo, algunos cambios estructurales en los negocios han propiciado que el análisis del entorno deba asumir en nuestros días una perspectiva más compleja e integradora que, sin negar la utilidad de las herramientas anteriores, las complementa. A este enfoque más reciente, y basado en el paradigma de los ecosistemas, le dedicaremos el apartado final de este módulo.



## 1. Delimitación del entorno específico

Podemos definir el *entorno específico* de una empresa como el conjunto de aquellos factores que, siendo externos a la empresa, influyen de una manera muy clara y directa en los resultados que esta puede llegar a alcanzar con sus actividades.

Aunque este concepto resulta muy sencillo de entender *a priori*, su aplicación en la práctica resulta a menudo compleja. Para superar este inconveniente, una orientación sencilla sería responder a la pregunta de ¿cuáles son los actores principales –competidores, clientes, proveedores, etc.– con los que interactúa de una manera más directa y continuada la empresa?

Siguiendo esta línea de razonamiento, en la literatura sobre estrategia se han propuesto varias alternativas para identificar y analizar el entorno específico. Se ha empleado de una manera recurrente el término sector (o sector industrial) para designar al conjunto de empresas que ofrecen unos bienes o servicios que son sustitutivos cercanos entre ellos (Hill, Jones y Schilling, 2014, pág. 46). Es habitual hablar así del sector energético, el sector de los medios de comunicación o el sector bancario. Sin duda, el concepto de sector industrial nos ha ofrecido una primera aproximación aceptable para identificar el entorno específico, pero presenta algunas dificultades que no debemos ignorar. En primer lugar, el criterio de la facilidad para sustituir los productos puede interpretarse desde dos perspectivas distintas:

1) Desde un punto de vista tecnológico (o desde el lado de la oferta), se definiría un sector como el conjunto de aquellas empresas que emplean procesos productivos similares para elaborar sus productos.

2) Desde el punto de vista del mercado (o desde el lado de la demanda), se definiría un sector como el conjunto de empresas que fabrican productos que son sustitutivos cercanos para los clientes.

Ambos criterios darían lugar a una misma clasificación del entorno si los productos vendidos son fácilmente sustituibles tanto para sus compradores como para sus fabricantes y vendedores. Esta condición se cumple en sectores como la construcción de viviendas o la fabricación de automóviles. Sin embargo, cada vez son más los casos en los que se da una considerable diferencia entre la facilidad de sustitución que afecta a compradores y a fabricantes. Por ejemplo, para un consumidor de ocio, las acciones de leer un libro, ir al cine, escuchar música en *streaming* o ver en el salón de su casa una película pueden considerarse como sustitutivos cercanos (de ahí que tenga sentido hablar de la indus-

tria del ocio o entretenimiento), cosa que no podemos afirmar si asumimos el punto de vista de los fabricantes, pues cada uno de ellos emplea unos procesos que no pueden ser fácilmente intercambiados.

Para superar esta dificultad, se han propuesto otras nociones que nos permiten identificar el entorno específico de una empresa de manera más concreta. Es habitual, en este sentido, el uso de nociones como:

- **Mercado:** el espacio físico o virtual en el que concurren los potenciales compradores, por un lado, y los potenciales vendedores, por el otro, para realizar el intercambio de bienes y servicios.
- **Segmento:** un grupo de actores que tienen algunas características homogéneas en cuanto a sus necesidades, preferencias o maneras de usar un producto y que les diferencian de otros grupos, o segmentos, que forman parte del mismo mercado.
- **Nicho:** es una porción de un segmento de mercado en la cual los individuos tienen algunas características y necesidades homogéneas que no están siendo adecuadamente satisfechas por la oferta general del mercado.

Las nociones anteriores pueden ayudarnos a focalizar mejor nuestro análisis, pero no debemos ignorar el hecho de que cada vez son más los entornos específicos en los que participan actores que no mantienen entre sí relaciones diádicas, estables y sencillas de interpretar. Los profundos cambios estructurales que han venido operando en los negocios durante los últimos años han propiciado que cualquier categoría para delimitar un entorno que resulte demasiado restrictiva, demasiado concreta, nos ofrezca una imagen del entorno específico que resulte cuando menos discutible. Mencionamos a continuación algunos fenómenos que nos pueden ayudar a captar la complejidad de los nuevos contextos.

1) Los poderosos vientos de la globalización y del avance tecnológico han propiciado que los límites, tradicionalmente claros, entre las industrias hayan ido sucumbiendo. Si el proceso de globalización ha ido erosionando la validez de las fronteras como límites geográficos para los mercados, el desarrollo tecnológico ha promovido un intenso proceso de convergencia que ha afectado a numerosas industrias.

El efecto de la globalización resulta fácil de apreciar si tenemos en cuenta el área geográfica en la que operan algunas empresas, como Zara, Adidas o Nike, cuyas acciones de marketing y productos han contribuido a homogeneizar en buena parte nuestras costumbres. Podemos apreciar los efectos de la tecnología sobre la convergencia de industrias si observamos cómo se han ido concentrando en el negocio de los teléfonos móviles, por ejemplo, un montón de funciones (reproducción de música, comunicación escrita, fotografía, reloj,



previsión del tiempo, reproducción de contenidos audiovisuales...) que antes eran realizadas a través de productos cuyos fabricantes no se percibían como competencia directa.

2) En muchos entornos específicos, la lista de actores relevantes no puede reducirse ya a la de empresas rivales, proveedores y clientes. Las ONG, por ejemplo, están teniendo un papel destacado en la evolución de algunas industrias. Es interesante, por ejemplo, comprobar el alto grado de influencia que Greenpeace y otras organizaciones similares han tenido en las prácticas de responsabilidad que han ido asumiendo, entre otras, las empresas dedicadas a la pesca, la energía o la moda.

3) En algunos entornos, las empresas mantienen entre ellas relaciones que son a la vez de cooperación y rivalidad. Este es el caso, por ejemplo, de Amazon que trabaja como gestor de una plataforma que ofrece a numerosos proveedores, para que participen en ella, pero que le sirve también a Amazon para vender sus propios productos.

4) En muchos negocios que tienen una base digital, la figura del cliente (aquel que paga por recibir un bien o servicio) se diferencia hoy claramente de la figura del usuario (aquel que tiene la posibilidad de consumir o emplear en su provecho un determinado bien o servicio). Este fenómeno, sin ser radicalmente nuevo –ya ocurría, por ejemplo, en la industria de la televisión– ha cobrado hoy una gran relevancia. Piénsese, por ejemplo, en la actividad que realizan empresas como Facebook, Google, Wallapop, Flickr, Instagram, Twitter o Spotify. Esta diferenciación entre usuario y cliente ha obligado a muchas empresas a explorar nuevas fórmulas para convertir sus esfuerzos en entradas recurrentes de dinero.

A la vista de todas esas ideas, podemos decir que cualquier aproximación sencilla que hagamos hoy al análisis del entorno específico estará condenada a resultar inadecuada. En un contexto tan competitivo, tan dinámico y complejo como el actual, aún debemos aprender a aplicar con solvencia las categorías tradicionales para delimitar el entorno, pero también debemos ser muy conscientes de cuáles son sus limitaciones y de cómo podemos servirnos de otros enfoques para responder a la pregunta que es de verdad relevante: ¿cuáles son los actores que participan en el doble proceso de ofrecer un producto que sea percibido como valioso por los potenciales compradores y apropiarse de las rentas (o flujos de dinero) que se derivan de la compra del producto? Para facilitar la exposición de nuestras ideas, nos referiremos a estos procesos con las expresiones respectivas de creación de valor y apropiación de las rentas.

### **Origen del análisis del entorno**

En buena medida, nuestra manera actual de segmentar e interpretar la actividad económica tuvo su origen en una época en la que fueron dominantes las grandes empresas industriales que contaban con enormes fábricas para generar economías de escala que intentaban aprovechar en industrias extensas, y con límites muy claros y estables. Empresas como General Electric, Ford o ExxonMobil prosperaron en esta época. Durante

más de setenta años, los directivos, analistas, inversores e incluso los gobiernos han asumido con entusiasmo este paradigma para clasificar a empresas e industrias. Esta imagen del entorno como un terreno estable y fácil de segmentar es la que han asumido, por ejemplo, el sistema del Standard Industrial Classification (o SIC), establecido en 1937 en Estados Unidos, o el Global Industry Classification Standard (o GICS), diseñado en 1999 por Standard and Poor's. A pesar de que estos sistemas se actualizan regularmente, nos inducen a interpretar el entorno desde una perspectiva que emergió en una época predominantemente industrial y que dista ya mucho de ser la nuestra.

Siendo conscientes de esta debilidad, Libert, Beck y Wind nos proponen en su artículo «Why Are We Still Classifying Companies by Industry» (2016) que dejemos ya a un lado aquellos criterios tradicionales para definir las industrias y empecemos a mirar con más atención cuáles son los modelos de negocio que están aplicando las empresas para generar más valor. Empresas como Amazon o Airbnb, por citar tan solo un par de ejemplos, se incluyen respectivamente en los sectores industriales del comercio –como Walmart– y de la restauración –como la cadena de hoteles Hilton– pero están operando con modelos de negocio que resultan, en sus respectivas industrias, muy novedosos. A partir de esta comprobación, Libert, Beck y Wind nos invitan a clasificar a las empresas atendiendo no tanto al terreno en el que realizan sus actividades, sino a la fórmula que aplican para generar un valor y apropiarse de las rentas.

### **Actividad 1**

Reflexionad sobre el proceso de convergencia que ha afectado en los últimos años a los teléfonos móviles. Identificad algunas áreas que están hoy incluidas en ese negocio pero que han venido funcionando en el pasado como segmentos independientes. Indicad a continuación cuáles han sido los principales vectores que han impulsado esa convergencia y cómo ha contribuido este proceso a generar un valor aún mayor para los consumidores. Identificad algunas empresas que están operando en la actualidad en ese entorno específico, desempeñando distintas funciones, y explicad, al menos para una de esas empresas, el giro estratégico que han tenido que asumir.

## 2. El análisis DAFO

La matriz DAFO es una de las herramientas de análisis externo más populares en el campo de la estrategia. Su origen se remonta a la década de los setenta, cuando un equipo de investigadores del Stanford Research Institute, dirigido por Albert Humphrey, indagaba en los motivos por los que fallaba en muchas grandes empresas la planificación estratégica. A partir de sus indagaciones, este equipo de investigadores llegó a ofrecer un modelo que permitía a los directivos resumir, ordenar y analizar la información que era clave para sus decisiones estratégicas, agrupando en un solo documento el análisis del entorno específico y el análisis interno de la empresa.

La expresión DAFO es el acrónimo para debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades y se corresponde con el término anglosajón SWOT (*strengths-weaknesses-opportunities-threats*). En cada una de las cuatro áreas de la matriz DAFO se representan respectivamente los puntos fuertes y débiles con los que cuenta una empresa, así como las oportunidades y amenazas que esa empresa puede encontrar en su entorno. El documento se estructura así en dos grandes bloques, uno (normalmente el superior) dedicado al análisis interno y otro (normalmente el inferior) dedicado al análisis externo.

El contenido de esa matriz resulta meramente cualitativo, expresando cada sección los aspectos que el directivo juzga más relevantes para cada área del análisis. Los trabajos de Kenneth Andrews (1971) y otros profesores contribuyeron a difundir el uso de esta herramienta entre los directivos. En la tabla 1 presentamos un ejemplo de matriz DAFO.

Tabla 1. Ejemplo de análisis DAFO

Puntos fuertes internos potenciales	Puntos débiles internos potenciales
Capacidades fundamentales en actividades clave Recursos financieros adecuados Habilidades y recursos tecnológicos superiores Propiedad de la tecnología principal Mejor capacidad de fabricación Ventajas en costes Acceso a las economías de escala Posición de ventaja en la curva de experiencia Habilidades para la innovación de productos Buena imagen en los consumidores Productos (marcas) bien diferenciados y valorizados en el mercado Líder en el mercado Mejores campañas de publicidad Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas. Aislada, en cierta medida, de fuertes presiones competitivas. Capacidad directiva Flexibilidad organizativa	No hay una dirección estratégica clara incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia Falta de algunas habilidades o capacidades clave Atraso en investigación y desarrollo (I+D) Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos Rentabilidad inferior a la media Debilidad de la red de distribución Débil imagen en el mercado Habilidades de marketing por debajo de la media Seguimiento deficiente en la implantación de la estrategia Exceso de problemas operativos internos (sistemas ineficientes) Cartera de productos limitada Instalaciones obsoletas Falta de experiencia y de talento gerencial

Oportunidades externas potenciales	Amenazas externas potenciales
Entrar en nuevos mercados o segmentos. Atender a grupos adicionales de clientes Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes Crecimiento rápido del mercado Diversificación de productos relacionados Integración vertical (hacia delante o hacia atrás) Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos Complacencia entre las empresas rivales	Entrada de nuevos competidores con costes más bajos (extranjeros o no) Incremento en las ventas de los productos sustitutivos Crecimiento lento del mercado Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores Creciente poder de negociación de clientes o proveedores Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos Cambios demográficos adversos

Fuente: adaptado de Thompson y Strickland (1994, pág. 98)

Esta herramienta tiene la ventaja de resumir en un solo documento, y de un modo por tanto fácilmente comprensible para el directivo, las principales conclusiones de los análisis interno y externo. Nos ofrece así una visión global de la situación en la que se encuentra ahora la empresa y que debe ser la base para diseñar su estrategia. Pero la herramienta adolece, sin embargo, de serias limitaciones. En particular, debemos tener en cuenta que los análisis DAFO aplicados a los negocios suelen carecer del grado de profundidad y de integración que sería deseable, pues resulta difícil, a través de la matriz, expresar la importancia relativa que puede tener cada uno de los rasgos o describir las relaciones que pueden vincular a las variables más importantes.

## Actividad 2

Elegid dos organizaciones que estén operando hoy en el mismo entorno específico (dos grandes empresas, partidos políticos, clubes de fútbol...). Elaborad la matriz DAFO para cada una de ellas y comparad el contenido de ambas matrices. Veréis que los apartados dedicados al análisis externo se mantienen sin cambios. Observad a continuación cómo se expresan en las matrices las diferencias internas. Identificad, para cada una de esas organizaciones, cuáles son a vuestro juicio sus principales debilidades y fortalezas. Reflexionad finalmente sobre las orientaciones estratégicas que, a partir de ese análisis, deberían seguir en el medio plazo cada una de las organizaciones.

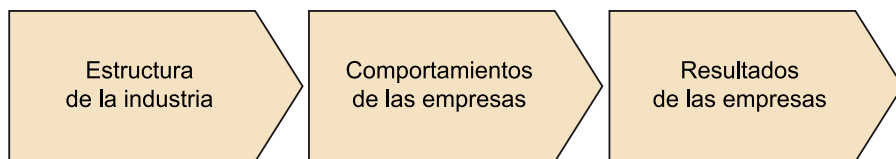
### 3. El modelo de las cinco fuerzas

Si en los años sesenta y setenta se habían hecho populares, en el campo de la estrategia, algunas herramientas que aplicaban el sentido común al análisis externo –como eran el análisis DAFO o la matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group–, el modelo de las cinco fuerzas, propuesto por Michael Porter en 1980, cambió la dinámica básica del campo para siempre. A través de este modelo, Porter lograba expresar, de una manera sencilla de interpretar para un directivo y muy útil, las principales lecciones que podían extraerse por entonces de la investigación económica sobre mercados, que era conocida como economía industrial. El libro de Porter que contenía el modelo, *Competitive Strategy*, se convirtió muy pronto en un éxito de ventas entre los directivos y generó un notable interés entre investigadores y académicos hacia la estrategia. El campo se beneficiaba así de un prestigio que propició la emergencia de publicaciones académicas y de numerosos trabajos de investigación que abordaban la pregunta –esencial en el campo de la estrategia– de ¿por qué existen diferencias notables y persistentes en el desempeño de las empresas? Como resultado de este impulso emergieron más adelante teorías tan enriquecedoras para nuestra comprensión de la estrategia como han sido el enfoque de los recursos, la teoría de las capacidades dinámicas o la teoría de los costes de transacción.

#### 3.1. Finalidad y contenido del modelo de las cinco fuerzas

Para Porter, el propósito de analizar la estructura de una industria es poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que inciden en la capacidad de las empresas para obtener beneficios. El origen de su modelo se sitúa en distintos estudios llevados a cabo en los años treinta en la Universidad de Harvard y que, desde la perspectiva de la economía industrial, trataban de relacionar la estructura de la industria con el comportamiento de la empresa y sus resultados. El paradigma de todos estos estudios, que luego asumiría fielmente el modelo de Porter, podría ser expresado en la secuencia causal que ilustra la figura 1.

Figura 1. Paradigma tradicional de la economía industrial



Fuente: elaboración propia

#### Competencia perfecta e imperfecta

Según nos ha enseñado la economía industrial, en una situación de competencia perfecta las opciones con las que cuenta una empresa son pocas: puede elegir entre vender sus

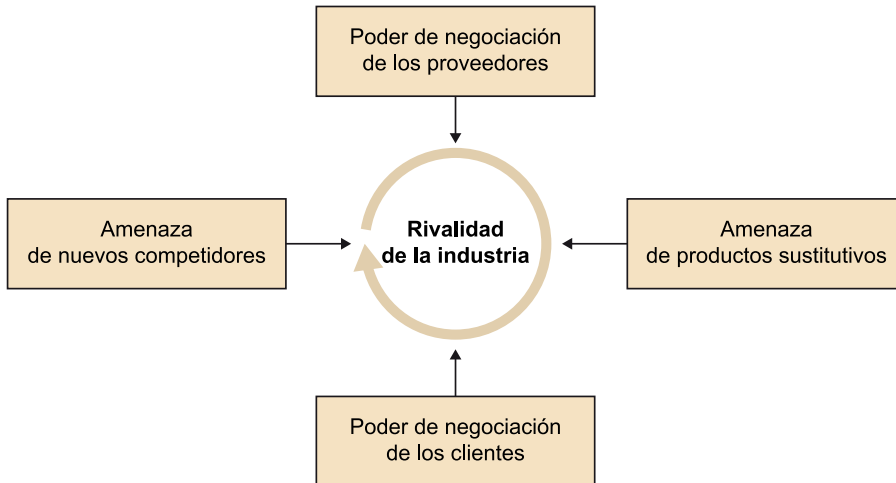
productos al precio que es efectivo en el mercado o no operar, sin que la empresa tenga, en ninguno de estos dos casos, la menor capacidad para influir en las dinámicas de oferta o demanda. En cambio, en aquellas industrias en las que se da una competencia imperfecta –y que son la gran mayoría– surge la posibilidad de conseguir rentas superiores para aquellas empresas que sean capaces de aprovecharse de las asimetrías o imperfecciones de la industria, buscando la manera de explotar las oportunidades y eludir las amenazas. El análisis de las cinco fuerzas parte justamente de esta premisa: en la gran mayoría de industrias existen imperfecciones que permiten a una empresa, si esta es capaz de aplicar la estrategia más adecuada, conseguir unos resultados superiores a los de sus rivales directos.

En su obra seminal de 1980, *Competitive Strategy*, Porter nos ofrecía su conocido modelo de las cinco fuerzas. Esta metodología se convirtió rápidamente en una herramienta de análisis que ha sido, y es aún hoy, frecuentemente aplicada por los directivos de muchas empresas para analizar su entorno específico, al que Porter se refiere reiteradamente con el término de *industria*. Según defiende Porter, el grado de atractivo de una industria –o, por decirlo de otro modo, el nivel de rentabilidad potencial que pueden obtener las empresas que participan en ella– está determinado por la acción de cinco fuerzas básicas.

Estas cinco fuerzas son:

- 1) **La rivalidad entre los competidores existentes:** el grado de competencia que existe entre las empresas que se encuentran, en este momento, operando en la industria.
- 2) **La posibilidad de entrada de nuevos competidores:** el riesgo de que entren a operar en la industria nuevas empresas. Esta posibilidad dependerá de lo costoso que les resulte a esas empresas superar las barreras de entrada que limitan o impiden el acceso a la industria.
- 3) **La amenaza de productos sustitutivos:** la posibilidad con la que cuentan en la actualidad los compradores de la industria para adquirir otros productos que les permitan satisfacer la misma necesidad de una manera aceptable.
- 4) **El poder de negociación de los compradores:** la capacidad que tienen los compradores para imponer sus condiciones a las empresas que están operando en la industria.
- 5) **El poder de negociación de los proveedores:** la capacidad que tienen los proveedores para imponer sus condiciones a las empresas que están operando en la industria.

Figura 2. El modelo de las cinco fuerzas



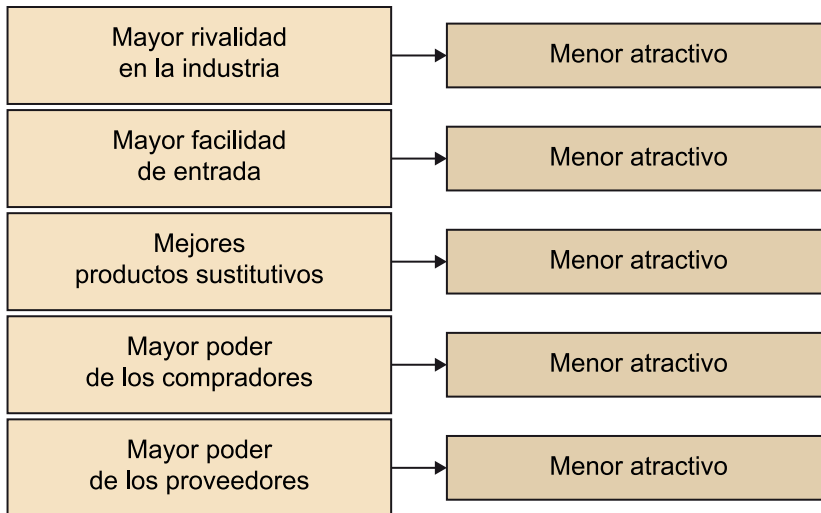
Fuente: adaptado de Porter (1980, pág. 4)

Como ya hemos mencionado anteriormente, el objetivo fundamental de este modelo es evaluar el grado de atractivo que tiene una industria o, por decirlo de otro modo, el potencial para obtener beneficios que ofrece una industria a todas las empresas que participan en ella. Para conseguir este fin, Porter nos propone que evaluemos cuál es el efecto que tiene cada uno de esos factores, o fuerzas, sobre el atractivo de la industria. En las siguientes líneas exponemos el argumento básico que debe aplicarse a cada una de esas fuerzas para evaluar su efecto.

- 1) Cuanto mayor sea el grado de rivalidad entre los competidores existentes, menor será la posibilidad para las empresas de obtener rentas, y menor será por tanto el atractivo de la industria.
- 2) Cuanto mayor sea la posibilidad de que puedan entrar en la industria nuevos competidores o, dicho de otro modo, cuanto más fáciles sean de superar las barreras de entrada, menor será la posibilidad de obtener rentas, y menor será por tanto el atractivo de la industria.
- 3) Cuanto más fácil les resulte a los compradores satisfacer sus necesidades comprando otro producto diferente del que están ofreciendo en la actualidad las empresas de la industria, menor será la posibilidad para esas empresas de obtener unas rentas continuadas, y menor será por tanto el atractivo de la industria.
- 4) Cuanto mayor sea el poder de los compradores para imponer sus condiciones a las empresas de la industria, menor será la posibilidad con la que contarán esas empresas para obtener rentas, y menor será por tanto el atractivo de la industria.

5) De una manera análoga a la anterior, cuanto mayor sea la capacidad de los proveedores para imponer sus condiciones a las empresas de la industria, menor será la posibilidad con la que contarán esas empresas para obtener rentas, y menor será por tanto el atractivo de la industria.

Figura 3. Efecto de las fuerzas sobre el atractivo de la industria



Fuente: elaboración propia

La síntesis de todos estos razonamientos podría expresarse en una tabla de la forma siguiente.

Tabla 2. Resumen del efecto de las fuerzas sobre el atractivo de la industria

Fuerza del modelo	Efecto sobre el atractivo de la industria
1. Grado de rivalidad entre los competidores	positivo/ negativo
2. Posibilidad de entrada de nuevos competidores	positivo/ negativo
3. Amenaza de productos sustitutivos	positivo/ negativo
4. Poder de negociación de los clientes	positivo/ negativo
5. Poder de negociación de los proveedores	positivo/ negativo
<b>Efecto total sobre el atractivo</b>	<b>N.º de efectos positivos</b> <b>N.º de efectos negativos</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Lectura recomendada

En *Competitive Strategy* (1980), Porter realizó una exposición extensa y muy detallada de cómo debían analizarse cada una de las fuerzas. En otros trabajos del mismo autor, como en *How Competitive Forces Shape Strategy* (1979) o *The Five Competitive Forces that Shape Strategy* (2008), podemos encontrar versiones más breves y accesibles de cómo analizar esas fuerzas.

### 3.2. Segmentación de mercados: la noción de grupo estratégico

Tal y como explicaba Porter en su obra, el modelo de las cinco fuerzas debe ser aplicado a un área competitiva que, además de estar bien definida, resulte lo suficientemente homogénea. Si queremos analizar, por ejemplo, la industria del automóvil de un país o cómo sucede en alguna de nuestras ciudades la distribución al por menor de alimentos, veremos de inmediato que ese ámbito



es demasiado heterogéneo (las empresas que compiten actualmente en ese área son muy diferentes y aplican estrategias demasiado diversas), lo cual nos impedirá extraer unas conclusiones que resulten aceptables.

Por este motivo, en aquellos casos en los que partimos de una definición de la industria que nos resulta demasiado heterogénea, debemos segmentar el campo en áreas competitivas más pequeñas que nos parezcan internamente lo bastante homogéneas. Porter nos propone conseguir esto es a través del concepto de grupo estratégico.

Según Porter (1980), un grupo estratégico es un conjunto de empresas que, operando en la misma industria, siguen la misma o similares estrategias en algunas de las dimensiones más relevantes que puede tener la estrategia (calidad del producto, diversificación, superficie dedicada a la venta, tipo de clientes, ámbito geográfico, etc.).

Para formar estos grupos estratégicos, el directivo de una empresa, o cualquier analista, deberá:

- **seleccionar las dimensiones estratégicas** que le parecen más relevantes (normalmente dos) para explicar las dinámicas competitivas de esa industria,
- **localizar a todas las empresas** que forman la industria en un mapa (normalmente de dos dimensiones) y
- **trazar los perímetros** que definen sobre el mapa a los grupos estratégicos de empresas.

#### **Grupo estratégico frente a grupo jurídico**

No debemos confundir la noción de grupo estratégico que propone Porter, y que describe a un conjunto de empresas que son competidoras directas entre sí y aplican estrategias similares, con la noción de grupo jurídico de empresas, que remite a un conjunto de empresas que mantienen entre ellas un vínculo de dominación o influencia de naturaleza jurídica, en el que unas empresas son dueñas de las acciones de otras o participan en su gestión. Formarían parte, por ejemplo, del mismo grupo estratégico empresas como Zara, H&M y Top Shop, pues mantienen estrategias que son parecidas en aspectos relevantes (precio asequible, diseño orientado al gusto de un público joven, ubicación de las tiendas en los puntos más comerciales...). Formarían parte sin embargo del grupo jurídico Inditex todas las empresas en cuyo accionariado mantiene Inditex una participación significativa.

Si un directivo, o analista externo, aplica esta metodología para segmentar la industria antes de realizar el análisis de las cinco fuerzas, habrá identificado de una manera muy clara cuáles son los grupos de empresas que aplican similares estrategias y actúan como rivales más directos. A partir de este punto, el

análisis de las cinco fuerzas habría de realizarse no para todo el conjunto de la industria (que resultaría demasiado heterogénea), sino tan solo para ese grupo estratégico que le interesa conocer al directivo.

El concepto de grupo estratégico nos permite así analizar las dinámicas de rivalidad que tienen lugar en una industria desde dos perspectivas distintas:

- 1) **analizando**, a través de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas, cómo se desarrolla la rivalidad en el interior de un grupo estratégico, y
- 2) **determinando** cómo se desarrolla la rivalidad entre empresas que están ubicadas en grupos estratégicos diferentes.

### **Realización del análisis estratégico**

Igual que sucede con otras herramientas para el análisis estratégico, la aplicación del modelo de las cinco fuerzas requiere de disciplina y de orden, pero también nos exige aplicar algunas otras cualidades personales –como la habilidad analítica o el conocimiento por la experiencia– que no son ejercidas de la misma manera por todas las personas. Dos directivos pueden realizar análisis de cinco fuerzas que, sin ser contradictorios, difieran en aspectos relevantes. Ambos directivos pueden, por ejemplo, apreciar de manera distinta cuáles son las dos variables más adecuadas para formar los grupos estratégicos o pueden diferir a la hora de identificar a los productos sustitutivos. No debemos interpretar estas diferencias como un defecto estructural del modelo, pues sean cuales sean sus conclusiones concretas, la aplicación del modelo, si ha sido hecha con un cierto rigor, habrá ayudado a ambos directivos a comprender mejor ese entorno específico. A partir de este hecho, podemos afirmar que una manera efectiva para enriquecer el análisis consiste en desarrollarlo en equipo, permitiendo a cada persona que exprese ante los demás su particular visión sobre cómo funciona la industria.

Ya sea elaborado de una manera individual o en equipo, el proceso para aplicar el modelo de las cinco fuerzas debe incluir las siguientes etapas:

- 1) Delimitar bien los límites de la industria.
- 2) Estimar su grado de homogeneidad.
- 3) En el caso de que el espacio elegido resulte demasiado heterogéneo, seleccionar las dos variables estratégicas que parecen más relevantes y formar los grupos.
- 4) Aplicar el modelo de las cinco fuerzas al área elegida.
- 5) Evaluar finalmente el grado de atractivo que tiene esa área.

### **Actividad 3**

Elegid una industria que os resulte interesante. Enunciad varias de las empresas que están, en la actualidad, operando en ella. Aplicad todos los pasos que acabamos de enunciar para determinar finalmente cuál es el grado de atractivo que tiene esa industria.

### 3.3. Limitaciones del modelo de las cinco fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas ha sido intensamente aplicado por directivos, profesionales de firmas consultoras y académicos, con el fin de analizar en detalle entornos de negocio muy diversos. A partir de ese análisis, todos esos actores han llegado a conocer mejor los entornos que rodean a las empresas. Sin embargo, y a pesar de su utilidad, el modelo adolece de algunas debilidades. A continuación presentamos las objeciones más relevantes:

1) Algunos autores han destacado que el modelo de las cinco fuerzas hace demasiado énfasis en las características de la industria para explicar la rentabilidad que pueden conseguir las empresas. Si la lógica que sustenta al modelo fuera cierta –la estructura de la industria es el principal factor que explica la rentabilidad de las empresas–, el proceso estratégico debería limitarse a elegir con cuidado la industria que es potencialmente más atractiva. La realidad de los negocios, sin embargo, nos enseña que las empresas de una misma industria obtienen con frecuencia rendimientos diferentes. Por este motivo, y a pesar de la utilidad indudable del modelo, debemos completarlo con un análisis interno de la empresa (Barney, 1991). Nos referiremos a este enfoque en el siguiente módulo de este curso.

2) Algunos autores han destacado el hecho de que no todas las fuerzas que menciona Porter en su modelo tienen la misma importancia a la hora de evaluar la rentabilidad potencial que pueden conseguir las empresas. Una forma sencilla para superar esta limitación sería identificar, dentro del análisis de la industria, cuáles son las fuerzas que inciden de una manera más significativa en el atractivo de la industria, ponderando en mayor medida su impacto potencial sobre el atractivo.

3) El modelo de Porter representa una imagen estática de la industria, por lo que no recoge ni expresa las posibles tendencias que pueden llegar a transformar a esa industria en el futuro. Sin restarle utilidad al modelo, este atributo nos obliga a ser precavidos. Realizado en un momento concreto, debemos tener presente que las conclusiones del análisis perderán rápidamente valor en aquellos contextos que resulten muy dinámicos y estén sometidos a un continuo proceso de cambio.

4) El modelo es susceptible de ser mejorado considerando la influencia sobre el atractivo que pueden tener algunos agentes que fueron olvidados por Porter en su modelo. En este sentido, algunos autores han señalado la conveniencia de tener en cuenta a algunos actores, distintos de los clientes y proveedores, con los que también se relacionan las empresas de la industria (Freeman, 1984). Entre estos actores estarían los sindicatos, las ONG, las organizaciones de consumidores o las administraciones públicas, entre otros.

Inmersos, como estamos hoy en día, en un intenso proceso de digitalización y conectividad a gran escala, esta objeción se ha vuelto muy pertinente. Hoy son muchas las empresas que establecen relaciones de colaboración con otros actores en una variedad de formas que no habíamos conocido hasta ahora. Este hecho limita sin duda la precisión de un modelo que asume una visión muy restringida de las fuerzas que definen el entorno específico en el que opera, o puede llegar a operar, una empresa y que interpreta además a esas fuerzas como estrictamente absorbentes, como actores que amenazan con impedir o apropiarse del valor que la empresa puede generar. En un contraste muy fuerte con esta imagen, hoy son muchos los entornos en los que operan diversos actores o fuerzas que, lejos de limitar o amenazar a la empresa, le sirven de ayuda para que genere valor. En el siguiente apartado, asumiremos un enfoque de ecosistemas que nos ayudará a comprender mejor estas dinámicas.

5) Sin restar valor a las críticas anteriores, hay una que nos parece especialmente relevante. A partir de las ideas que hemos atribuido al modelo, es fácil deducir que, para Porter (1980), la principal decisión estratégica que debía tomar el directivo, una vez efectuado el análisis, consistiría en seleccionar aquellas industrias que son potencialmente más atractivas o, por decirlo de otro modo, elegir aquellas industrias que ofrecen una mayor rentabilidad potencial para todas las empresas que compiten en ella. La aplicación real del modelo nos lleva, sin embargo, en la mayoría de los casos, a un resultado final que resulta demasiado ambiguo, pues el saldo de efectos positivos y negativos sobre el atractivo no es claramente favorable ni desfavorable, o es claramente desfavorable. En tales casos, parece sencillo deducir que la propia lógica del modelo debería animar al directivo a evitar la entrada de su empresa en este tipo de industrias.

Sin embargo, si aceptamos este planteamiento, nos daremos cuenta muy pronto de que son muy pocas las industrias que tienen un alto grado de atractivo, y este hecho limitaría en gran medida el margen de iniciativa estratégica que le corresponde al directivo. Una manera, no obstante, para reforzar la validez del modelo consiste en que redefinamos: la utilidad que puede tener para el directivo este modelo y, en general, cualquier otra herramienta que pueda aplicar para el análisis externo y la naturaleza de la decisión que debe tomar el directivo después de realizar este análisis.

Podemos afirmar, en este sentido, que:

- la verdadera utilidad del modelo de las cinco fuerzas –o de cualquier otra herramienta para el análisis externo– no radica tanto en evaluar el grado de atractivo que tiene una industria como en conocer, con el máximo rigor posible, cuáles son las reglas que dirigen en la actualidad las dinámicas que están sucediendo entre los principales actores en el interior de esa área que está siendo analizada;
- a partir del conocimiento riguroso de esas reglas, solo tiene sentido que una empresa se introduzca en un área que no resulta atractiva si sus directivos confían en que será posible para ellos romper esas reglas o, por decirlo de otro modo, si esos directivos confían en que su empresa podrá emplear sus propias capacidades a través de interacciones distintas para generar un valor que sea claramente mayor al que están ofreciendo los competidores actuales en la industria.

### El caso de IKEA

Imaginad, por ejemplo, la decisión que pudo tomar IKEA para entrar en la industria del mueble en España. Sin duda, el análisis de cinco fuerzas aplicado a ese entorno no resultaría positivo, pero permitiría a los directivos de IKEA conocer con detalle cómo estaba funcionando por entonces la industria o, por decirlo de otro modo, les permitiría conocer cuáles eran las reglas que estaban dirigiendo las dinámicas principales en la industria. A partir de ese punto, la decisión a la que debían enfrentarse los directivos de IKEA no se reducía al dilema de entrar o no entrar en esa industria, sino que debía conectarse con la pregunta fundamental sobre la fórmula de negocio que iba a permitir a IKEA operar de una manera muy distinta a como lo habían venido haciendo hasta entonces el resto de las empresas.

#### Romper las reglas

Si una empresa desea entrar en una industria que se encuentra ya madura y lograr en ella una tasa aceptable de rentabilidad o crecimiento, no tiene más alternativa que romper las reglas que han estado operando hasta ahora en esa industria e implantar un modelo de negocio que resulte radicalmente innovador y le permita generar más valor.

#### Ved también

En el módulo «El análisis estratégico interno» explicaremos con más detalle cuál ha sido la fórmula que ha aplicado IKEA para contradecir las reglas que estaban vigentes en muchas de las industrias nacionales del mueble y generar más valor.

## 4. El análisis de ecosistemas

Tal y como explicábamos antes, al modelo de las cinco fuerzas le podemos objetar que asume una visión demasiado restrictiva de los actores de una industria y que tiende a interpretar la función de esos actores en términos de una restricción o amenaza respecto a las posibilidades con las que cuenta una empresa para generar valor. En muchos negocios actuales, sin embargo, conviven diversos tipos de actores que establecen entre ellos relaciones dinámicas y complejas, que pueden incluir a la vez aspectos de colaboración y competencia. Si queremos analizar esos entornos e interpretar adecuadamente cómo suceden las dinámicas que permiten a las empresas crear un valor y apropiarse de una parte de las rentas, debemos asumir un enfoque más amplio y más rico de aquel que nos proponía el modelo de las cinco fuerzas.

En el módulo «Naturaleza y concepto de la organización» presentábamos el concepto de ecosistema y exponíamos algunas de sus implicaciones para la estrategia. Tal y como exponíamos entonces, la rápida expansión de las TIC está propiciando en muchas industrias la emergencia de nuevas categorías de actores y la reconfiguración de muchas dinámicas que vinculan a los actores en la creación del valor. La profundidad innegable de estos cambios está obligando a los directivos a repensar su modo fundamental de analizar el entorno y de plantear la estrategia, conscientes ahora de que ya no pueden aspirar a que sus empresas generen un valor –y en consecuencia sean rentables– operando por su cuenta. De esta manera, el análisis estratégico de un ecosistema requiere que el directivo realice una serie de pasos que, si bien se parecen en su orden a los que realizaba en el modelo de las cinco fuerzas, mantienen unas diferencias notables en su enfoque y contenido.

Exponemos a continuación los pasos que debería seguir un directivo para analizar con un cierto rigor cómo suceden los procesos de creación y de apropiación del valor en un ecosistema:

- 1) Hacer una lista en la que figuren todos, o al menos los principales actores, que participan en el ecosistema.
- 2) Identificar los principales tipos de actores que participan en el ecosistema, definiendo cuáles son las funciones que desempeñan esos grupos en las dinámicas de creación de valor y apropiación de las rentas.
- 3) Representar en un mapa todos los grupos de actores que han sido identificados, señalando sus funciones.

### Ved también

Para más información sobre el concepto de ecosistema, ved también el subapartado 3 del módulo «Naturaleza y concepto de la organización».

4) Identificar las principales características estructurales del ecosistema (determinando, por ejemplo, si el sistema está centrado en torno a un solo actor o es descentrado, si hay muchos o pocos grupos de actores, etc.).

5) Expresar sobre el mapa, y a través de una narración, cómo suceden los flujos de valor y de rentas que vinculan a los diversos grupos de actores.

6) Exponer cuáles podrían ser las alternativas para que una empresa que está operando en el ecosistema –o que planea operar en él– ofrezca un nuevo flujo de valor y/o se apropie de una parte de las rentas.

A partir de este análisis, el directivo debe evaluar para su empresa las alternativas de entrar o no entrar en el ecosistema y, en el caso de que haya tomado la decisión de entrar, deberá decidir cuál es el modo que parece ser el más adecuado para hacerlo.

Aunque estas decisiones resultan casi siempre complejas, expresamos a continuación una serie de preguntas que pueden ayudar al directivo a definir su estrategia en relación con el ecosistema:

- ¿Es ese el tipo de ecosistema en el que desea participar la empresa?
- En el caso de que el directivo opte por la alternativa de incorporarse al ecosistema, ¿qué función o funciones puede realizar su empresa?, ¿qué recursos y habilidades debe acumular la empresa para conseguirlo? y ¿qué vínculos debe formar con otros actores?
- ¿Debe conformarse la empresa con participar en el ecosistema tal y como está constituido en la actualidad o debe esforzarse para transformarlo?

Sin duda, esta metodología para el análisis resulta mucho más abierta e imprecisa que aquellas otras herramientas –DAFO y modelo de las cinco fuerzas– que habíamos presentado ya en este módulo. Este atributo puede generar una cierta confusión e indecisión en el directivo a la hora de realizar el análisis, pero le ofrece a cambio la gran ventaja de poder expresar con un mayor grado de realismo cómo suceden, en un determinado ecosistema, las dinámicas más importantes para crear valor y repartir las rentas.

#### Actividad 4

En la actividad 4.3 de este módulo, aplicábamos el modelo de las cinco fuerzas para analizar una industria. Emplead ahora la metodología de ecosistemas para analizar ese mismo entorno. A partir de este análisis, esbozad una idea de negocio –especificando el valor que crearíais y qué fórmula aplicaríais para conseguir rentas– que podría justificar la creación de una empresa.

#### Análisis de ecosistemas

Tal y como exponíamos a propósito del modelo de cinco fuerzas, es probable que, en el análisis de ecosistemas, cada persona exprese su visión particular del entorno. Por este motivo, y en la misma línea de lo que argumentábamos entonces, el mapa del ecosistema y el relato correlativo sobre el valor y las rentas se verán francamente enriquecidos si son desarrollados por un grupo de personas que trabajan en común, aportando cada una de ellas su visión del ecosistema.





## Bibliografía

- Andrews, K. R.** (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Barney, J. B.** (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management* (vol. 1, núm. 17, págs. 99-120).
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hill, C. W.; Jones, G. R.; Schilling, M. A.** (2014). *Strategic Management, Theory: An integrated Approach*. Nueva York: Cengage Learning.
- Libert, B.; Beck, M.; Wind, Y.** (2016). «Why Are We Still Classifying Companies by Industry». *Harvard Business Review* (agosto, núm. 16, págs. 2-4).
- Porter, M. E.** (1979). «How Competitive Forces Shape Strategy». *Harvard Business Review* (marzo-abril, págs. 137-145).
- Porter, M. E.** (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. E.** (2008). «The Five Competitive Forces that Shape Strategy». *Harvard Business Review* (vol. 86, núm. 1, págs. 25-40).
- Thompson, Jr. A. A.; Strickland, A. J.** (1994). *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

