

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# **Análisis estratégico y competitivo. Estudio de una empresa en el mercado de celulosa**

**Autoría:** Caétano, Ignacio

**Año:** 2018

## **¿Cómo citar este trabajo?**

Caétano, I. (2018). Análisis estratégico y competitivo. Estudio de una empresa en el mercado de celulosa". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14081>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



MBA Intensivo 2016  
Tesis

ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y COMPETITIVO.  
Estudio de una empresa en el mercado de la celulosa

Alumno: Ignacio Caétano (16R1026)

Tutora: Verónica Funes

Año: 2018



## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi mujer, quien me permitió tomarme el tiempo y la dedicación que esta maestría necesita, apoyándome y siendo un pilar con la crianza de nuestra hija durante este tiempo de duro esfuerzo, muchas gracias María Eugenia. A mi hija Sofia, quien de alguna manera, y sin saberlo, me inspira y motiva.

A mis padres y hermanos, sin los cuales no hubiera tenido la oportunidad de formarme y poder estudiar, desarrollarme como persona y como profesional, inculcándome valores éticos y morales, fundamentales para poder ser lo que soy hoy, a ellos muchas gracias.

A los compañeros del MBA y profesores, por haber tenido la posibilidad de haberlos conocido y compartido horas de aula y de estudio con muy buenas personas y profesionales. Particularmente a mis hermanos uruguayos, con quienes recorrimos horas de barco, con anécdotas y experiencias, Marcos, Tomás, Paula, Daniel y Federico.

A nuestro coordinador del MBA, Robert Schultz, quien siempre nos brindó el apoyo necesario con los materiales de estudio y con todo lo que necesitábamos estando siempre a la orden.

A mis cuñados por hacerme los trámites de pago de facultad en Buenos Aires, muchas gracias.

A todos aquellos que de alguna u otra manera me han forjado como profesional a lo largo de estos años y que han permitido que pueda seguir estudiando y desarrollando, en particular a mi jefe actual, Enrique, por haberme permitido sin ninguna objeción estudiar y terminar mis estudios de maestría.

Por último y no menos importante a mi tutora, Verónica Funes, quien aportó su granito de arena para permitirme alcanzar mi objetivo y ayudarme en el camino.



## RESUMEN

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y en la mayoría de los casos de su formulación e implementación dependerá el futuro de la misma, si bien su mera formulación no garantiza el éxito, es necesario estructurar el análisis estratégico como punta de partida para tomar decisiones coherentes y alineadas con la misma en toda la organización.

Es de vital importancia que las empresas, y aún más aquellas de gran porte, identifiquen el tipo de estrategia que llevarán a cabo y que estén alineadas con sus capacidades, recursos, éticas y valores, y que en última instancia, toda la organización coopere para la búsqueda de los objetivos propuestos por las mismas. La búsqueda de una rentabilidad superior, no garantiza por sí sola, una ventaja competitiva sostenible si no se toman acciones estratégicas deliberadas en base al conocimiento del contexto, de las capacidades internas y de las herramientas que la alta administración debe de gestionar y poder analizar. En contextos dinámicos de gran competencia, las empresas deben tener lineamientos claros de cómo, es decir, con qué tipo de estrategia y para qué clientes, y con quién competirán por la búsqueda de la rentabilidad superior en el sector.

**PALABRAS CLAVES:** ESTRATEGIA, VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE, ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, CAPACIDADES, RECURSOS, RENTABILIDAD.



## **PREFACIO**

A medida que un profesional se acerca a responsabilidades ejecutivas, debe comenzar a ver el negocio desde otra perspectiva y con una mirada más general y de mediano y largo plazo. En particular, al tener que elegir el tema de tesis, me pareció que el análisis estratégico de la empresa en la cual trabajo me podría dar un panorama integral de la manera de gestionar el negocio y las decisiones que los ejecutivos toman, la manera en la cual la toman y el motivo por el cual las mismas son llevadas a cabo. El poder entender mediante un análisis teórico estructurado, las definiciones de la estructura organizativa y los objetivos detrás de la misma, la coyuntura que enfrenta la empresa, las capacidades y recursos claves, etc., brinda una visión global del negocio que considero relevante tener, no sólo para la toma de decisiones diarias actuales sino también para las futuras.

Con muchos años de experiencia en la operativa de empresas manufactureras, el MBA, amplió mi visión para ver los negocios desde un punto de vista más integral. Fue así que durante el desarrollo del MBA, fui integrando conceptos con la idea de hacer una tesis relacionada en primer lugar a la empresa que trabajo, pero además, hacerlo desde la perspectiva y las herramientas que utilizan los ejecutivos para tomar definiciones en el negocio. Lo anterior me motivó a realizar un estudio académico relativo al tema estratégico y vincularlo directamente a la compañía actual, tratando de salir del enfoque operativo diario en el cual uno está más relacionado.

He tratado de tomar conceptos de diversos autores y extensas bibliografías, de las materias relacionadas a la estrategia y a las operaciones del MBA y colapsarlos en un solo documento, tratando además de insertar los mismos en la dinámica actual de los negocios. Sin ser un experto en el tema, he tratado de dar mi perspectiva personal y profesional para la obtención de un documento de calidad para ser utilizado como consulta y/o análisis por los ejecutivos de mi empresa en relación al momento actual del mercado en la cual opera y el futuro del mismo.



## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA Y LA VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2</b>	<b>Estrategia y ventaja competitiva sostenible</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3</b>	<b>Estrategia y su <i>framework</i></b> .....	<b>8</b>
<b>2.4</b>	<b>El proceso de planificación estratégica</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO II LA ESTRATEGIA Y EL ANALISIS EXTERNO</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>Las cinco fuerzas de Porter</b> .....	<b>17</b>
3.2.1	Competidores existentes.....	19
3.2.2	Nuevos entrantes.....	21
3.2.3	Poder de negociación de clientes.....	22
3.2.4	Poder de negociación de proveedores.....	24
3.2.5	Productos sustitutos.....	25
<b>3.3</b>	<b>Ciclos de vida industriales</b> .....	<b>27</b>
3.3.1	Industria embrionaria.....	28
3.3.2	Industria en crecimiento.....	29
3.3.3	Industria en despliegue.....	29
3.3.4	Industria madura.....	30
3.3.5	Industria en decadencia.....	31
<b>3.4</b>	<b>Atractivo de una industria</b> .....	<b>31</b>
<b>3.5</b>	<b>Factores que impactan en la dinámica de la industria y en la estrategia</b> .....	<b>32</b>
<b>3.6</b>	<b>Factores claves de éxito en una industria</b> .....	<b>34</b>
<b>3.7</b>	<b>Otras herramientas del análisis competitivo</b> .....	<b>35</b>
<b>3.8</b>	<b>Resumen del entorno competitivo</b> .....	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>CAPITULO III LA ESTRATEGIA Y EL ANALISIS INTERNO</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>Recursos y Capacidades</b> .....	<b>37</b>
<b>4.3</b>	<b>Identificación de recursos</b> .....	<b>39</b>
<b>4.4</b>	<b>Clasificación de recursos</b> .....	<b>39</b>
4.4.1	Recursos Tangibles.....	39
4.4.2	Recursos intangibles.....	40
4.4.3	Recursos Humanos.....	41
<b>4.5</b>	<b>Identificación de capacidades</b> .....	<b>41</b>
<b>4.6</b>	<b>Clasificación de capacidades</b> .....	<b>42</b>
4.6.1	Capacidades y el análisis funcional.....	42
4.6.2	Capacidades y la cadena de valor.....	42
4.6.3	Las capacidades Core o claves del negocio y el portfolio de capacidades.....	46
<b>4.7</b>	<b>Factores críticos del éxito, las capacidades internas y el benchmarking</b> .....	<b>50</b>
<b>4.8</b>	<b>Recursos, capacidades y la ventaja competitiva sustentable</b> .....	<b>51</b>
4.8.1	Ventaja competitiva establecida.....	53
4.8.2	Sustentabilidad de la ventaja competitiva.....	54



4.8.3	Apropiación de ganancias.....	54
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO IV. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y NUEVAS OPORTUNIDADES.....</b>	<b>56</b>
<b>5.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>56</b>
<b>5.2</b>	<b>Rentabilidad y ventaja competitiva.....</b>	<b>56</b>
<b>5.3</b>	<b>Estrategias competitivas genéricas.....</b>	<b>58</b>
5.3.1	Ventaja en costos.....	60
5.3.2	Diferenciación.....	61
5.3.3	Foco.....	62
<b>5.4</b>	<b>Análisis de nuevas oportunidades.....</b>	<b>63</b>
<b>MARCO EMPÍRICO.....</b>		<b>66</b>
<b>6</b>	<b>CAPÍTULO V EL MERCADO DE LA CELULOSA.....</b>	<b>66</b>
<b>6.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>66</b>
<b>6.2</b>	<b>Pulpa de mercado – Pulp Market.....</b>	<b>67</b>
6.2.1	Generalidades del sector de pulpa de mercado.....	67
6.2.2	Pulpa de mercado y calidad de vida. China y emergentes.....	74
6.2.3	Coyuntura del sector.....	76
6.2.4	Análisis ciclo de vida del sector.....	79
6.2.5	Demanda y Oferta.....	81
<b>6.3</b>	<b>Resumen.....</b>	<b>83</b>
<b>7</b>	<b>CAPITULO VI ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>87</b>
<b>7.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>87</b>
<b>7.2</b>	<b>Generalidades de la empresa a analizar.....</b>	<b>87</b>
<b>7.3</b>	<b>Análisis externo y sectorial.....</b>	<b>87</b>
7.3.1	Análisis de Porter.....	87
7.3.2	Análisis competitivo tipo Radar.....	91
<b>7.4</b>	<b>Análisis interno.....</b>	<b>93</b>
7.4.1	Cadena de valor, capacidades y factores claves de éxito.....	93
7.4.2	Portfolio de competencias clave.....	96
<b>7.5</b>	<b>Oportunidades y posicionamiento estratégico.....</b>	<b>98</b>
7.5.1	Matriz Ansoff.....	98
7.5.2	Matriz atractividad y posición competitiva.....	98
<b>7.6</b>	<b>La estrategia para una nueva era de competencia.....</b>	<b>103</b>
<b>8</b>	<b>RESUMEN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>113</b>



# 1 INTRODUCCIÓN

En un mundo en donde los mercados son dinámicos, los competidores son agresivos, donde los clientes cambian de preferencias y las tecnologías avanzan y mutan de manera exponencial, las compañías enfrentan grandes desafíos para lograr tener éxito y poder mantener su negocio con rentabilidades superiores, que les permitan, no sólo generar flujos necesarios para mantener el negocio, sino además invertir y poder mantenerse competitivas en el tiempo. Es en este marco de gran dinamismo, es que las compañías deben de tener una base clara de formulación e implementación estratégica que les permita dar pasos alineados con la búsqueda deliberada de los objetivos planteadas en la misma.

El nivel más amplio de la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de factores claves que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito.

- Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, entre otros.
- Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave, y de otro personal que debe implementar la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.
- Los límites externos están determinados por su sector industrial y el entorno. Las oportunidades y amenazas del sector industrial definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales.
- Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto sobre la compañía de factores tales como política gubernamental, intereses sociales, política económica, legal, y otros muchos más.

Según (Porter M. , Competitive Strategy, 1998), la elaboración de la estrategia debe comenzar con una serie de preguntas que esta tesis tratará de responder.

## ***¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?***

- Identificación ¿Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?
- Suposiciones implícitas. ¿Qué suposiciones respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y tendencia del sector deben hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?

## ***¿Qué está sucediendo en el entorno?***

- Análisis de la Industria ¿Cuáles son los factores claves para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector industrial?
- Análisis del competidor ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia existente y potencial, y sus acciones futuras probables?
- Análisis social ¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos de importancia presentarán oportunidades o amenazas?
- Fortalezas y debilidades. Dado un análisis del sector industrial y de la competencia, ¿cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa con relación a los competidores presentes y futuros?



### ***¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?***

- Análisis de los supuestos y de la estrategia ¿Cómo encajan los supuestos en la estrategia presente en comparación con el análisis precedente?
- Alternativas Estratégicas ¿Cuáles son las alternativas estratégicas factibles, dado el análisis anterior?
- Elección Estratégica ¿Cuál alternativa se relaciona mejor con la posición de la compañía antes las oportunidades y peligros externos?

La tesis buscará estructurar este modelo junto con herramientas de gestión para la alta administración, buscando como objetivo general brindar a LA EMPRESA 1 un marco de análisis estratégico, mediante un marco teórico integral y posterior análisis del contexto propio y de la industria en la que se encuentra inmersa, que sirva como material de consulta y análisis para la misma desde el punto de vista de la administración ejecutiva y a toda la organización. En un mercado donde los nuevos competidores forjan su ventaja competitiva en la búsqueda de liderar en costos, es de vital relevancia que LA EMPRESA analice mediante herramientas de gestión estratégica, su posición competitiva actual, sus amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, y sea capaz de identificar los factores claves de éxito que le permitan mantenerse y perdurar en el negocio basado en un marco teórico de consulta de los principales autores de la materia.

En cuanto a los objetivos específicos, se busca;

- Dar un marco teórico a los ejecutivos de LA EMPRESA de análisis estratégico.
- Analizar la posición actual de LA EMPRESA frente a los factores externos e internos.
- Analizar el mercado de la celulosa y las dinámicas actuales.
- Analizar las oportunidades que ofrece el contexto y las estrategias competitivas.

La metodología utilizada será la investigación documental descriptiva tomada de diferentes autores referidos a temas relacionados a estrategia y ventaja competitiva. Esto permitirá dar el marco teórico y las herramientas de gestión que luego serán utilizados para desarrollar en análisis de LA EMPRESA en cuanto a su posición competitiva. Por último enumeraré conclusiones surgidas de este análisis que permita a los administradores tener un panorama integral de la situación actual y futura de la misma.

Los elementos de recolección de información serán textos específicos, revistas de negocios especializadas, revistas de negocio genéricas, internet y la propia fuente de información brindada por la universidad. El resultado esperado es tener un texto integral para fuente de consulta para los diferentes niveles de la organización.

En cuanto al cuerpo de la tesis la misma se puede dividir en el MARCO TEÓRICO, donde se hace referencia a modelos y conceptos desarrollados por diferentes autores en la temática presentada y a las herramientas de gestión utilizadas, y el MARCO EMPÍRICO donde se profundiza específicamente en la realidad de la compañía utilizando la teoría presentada en el cuerpo teórico.

---

<sup>1</sup> Por motivos de confidencialidad, LA EMPRESA será el nombre utilizado para referenciar a la compañía sobre la cual se está haciendo el análisis, esto se extenderá a todo el texto de la tesis.



El MARCO TEÓRICO comienza con el CAPÍTULO I, INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA y LA VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE, donde se presentan definiciones y modelos generales del *framework* estratégico y de ventaja competitiva sustentable que servirán de base para el entendimiento de la temática general de la tesis. En el CAPÍTULO II, LA ESTRATEGIA Y EL ANÁLISIS EXTERNO, ya como parte del análisis estratégico, se detalla el análisis del contexto y las herramientas utilizadas, aquí se presenta el Modelo de Porter para predecir el contexto competitivo a la cual se somete una compañía y la atractividad del sector. Además se analizará el concepto de los ciclos de vida y las diferentes dinámicas que impactan en las estrategias. Una vez presentado el modelo teórico para el estudio del contexto, se avanzará en el CAPÍTULO III, LA ESTRATEGIA Y EL ANALISIS INTERNO, en el análisis interno de una compañía, se profundizará en las definiciones y la relevancia de los recursos y capacidades en la búsqueda de una ventaja competitiva superior y en las herramientas utilizadas para identificar las competencias relevantes de una compañía. En el CAPÍTULO IV, ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y NUEVAS OPORTUNIDADES, se analizan las estrategias competitivas y sus modelos. Aquí se detalla, caracteriza cada una de dichas estrategias y cómo las empresas deben de tomar definición de su posición competitiva para competir en el sector. Además se presentan herramientas para la identificación y evaluación de oportunidades y posicionamientos competitivos.

La segunda parte de la tesis, conlleva el análisis del MARCO EMPÍRICO, comenzando en el CAPÍTULO V, EL MERCADO DE LA CELULOSA, aquí se presenta el sector en donde LA EMPRESA opera, sus tendencias, principales drivers, su dinámica y lo relacionado al contexto general. Este capítulo introduce al lector a conocer la coyuntura general que servirá como punto de partida para que en el CAPÍTULO VI, ANALÍISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA, se realice el análisis integral de la posición competitiva del sector, basado en los modelos teóricos y herramientas presentadas en la primer parte de la tesis, y las estrategias para una nueva era de competencia que enfrenta el mercado.

Por último en el CAPÍTULO VII, CONCLUSIONES Y RESUMEN, se enumeran las principales conclusiones luego del desarrollo de la tesis, en donde se trata de resumir los principales puntos de la situación competitiva actual de la EMPRESA y la importancia de contar con una formulación estructura de análisis estratégico en contextos altamente competitivos.



## MARCO TEÓRICO

# 2 CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA Y LA VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE.

### 2.1 Introducción.

En los mercados actuales, caracterizados por la dinámica en el comportamiento de los actores que los conforman, y en donde los factores externos, y en determinadas ocasiones los internos, provocan cambios de coyuntura relevantes, es imprescindible que las empresas y sus ejecutivos puedan ser capaces de entender el concepto de la estrategia empresarial sino además de su *framework* y los factores que deben de tenerse en cuenta al momento de su elaboración, ejecución y posterior revisión.

Es en este sentido que la estrategia debe de buscar no solo rentabilidades medias superiores al sector sino además de garantizarla en el tiempo, es aquí que debe de incorporarse entonces, el concepto de la ventaja competitiva sustentable, como aquella que permite tener éxito no solo contemporáneo sino extenderlo y mantenerlo en el tiempo.

En los siguientes acápite de este capítulo se profundizará, desde la vista de varios autores, en los conceptos y definiciones de estrategia y ventaja competitiva sustentable, para brindar al lector un panorama integral de estos conceptos que en definitiva sustentan el análisis general de esta tesis.

### 2.2 Estrategia y ventaja competitiva sostenible.

Cuanto una empresa alcanza rentabilidades superiores al promedio del sector, no sólo ostenta ventaja competitiva, sino que además implica que otros competidores sean atraídos para tomar parte de dicha rentabilidad provocando una inevitable erosión de la misma. Esto implica que sostener ventaja competitiva en el tiempo no es tarea fácil y es donde la estrategia, desde su definición integral, entra en juego para no solo lograr ventaja competitiva contemporánea, sino que además hacerla sostenible en el tiempo.

El estudio de la ventaja competitiva ha sido siempre un aspecto esencial cuando se realiza un análisis de estrategia en negocios. A través de la observación de la competencia entre empresas de sectores industriales que alcanzas rentabilidades superiores, el análisis de la ventaja competitiva significa encontrar las causas que permite a una empresa convertirse en exitosa en un sector determinado en comparación con otras. Este concepto se ve reflejado en varios autores como Rumelt 1982, De Filippi 1982 y Henderson 2000.

En la literatura se pueden encontrar varias definiciones de “Ventaja Competitiva Sostenible”; a un nivel básico se podría definir cómo; “cuando dos o más empresas compiten en un mismo mercado, una de ellas posee una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando obtiene (o tiene el potencial para obtener) una tasa de beneficios persistentemente mayor” (Grant, 2010, pág. 211).

Se puede decir entonces que una empresa obtiene ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficacia o eficiencia que sus rivales y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por tratar de igualar o sobrepasar esa ventaja. El

núcleo de toda estrategia va a constar de las acciones y los movimientos en el mercado o internamente en la empresa que efectúan los ejecutivos para mejorar su posición competitiva respecto a sus competidores.

La ventaja competitiva resulta por lo tanto de la capacidad adquirida para satisfacer las necesidades de los clientes con más eficacia, con productos o servicios que los clientes aprecian, o con más eficiencia, es decir a un menor costo para aquellos productos no diferenciados. Satisfacer a clientes con eficiencia puede traducirse en precios más bajos y por lo tanto mayores volúmenes de venta, en este caso se incrementa las utilidades desde el ingreso y se reducen los costes. Si además la ventaja competitiva de una empresa parece sustentable, y no es solo temporal, tanto mejor será la presente y futura rentabilidad de la empresa. Lo que hace que una ventaja competitiva sea sustentable y no temporal, son los elementos de la estrategia que ofrecen a los clientes razones duraderas para preferir productos o servicios de una empresa de manera consistente frente a los competidores. (Grant, 2010)

Ahora bien, cabe diferenciar y aclarar que una ventaja competitiva puede que no refleje una mayor rentabilidad, ya que una determinada empresa puede sacrificar los beneficios actuales a cambio de mercado, inversiones u otras prioridades que entienda en base a su estrategia de negocio. Es por ello además que la ventaja competitiva es un fenómeno de desequilibrio y se crea por el cambio y una vez que se establece, se pone en marcha el proceso competitivo que conduce a su erosión y destrucción. Esto último fue la visión acerca de la competitividad de las empresas dentro de sectores que sostuvo Schumpeter cuando afirmaba que la competencia, era en última instancia un vendaval de destrucción creativa, y que las empresas que controlan el mercado en un determinado momento son desafiadas y en muchos casos desplazadas por rivales que bien introducen nuevos productos o implementan estrategias innovadoras. Si bien en algunos casos esta dinámica es ambigua, la "hipercompetencia", como concepto establece que en la actualidad se vive en una era de ventajas competitivas que son solo temporales y donde el replanteo de la estrategia de las empresas es necesario para asegurar su continuidad y sostenibilidad. (Grant, 2010)

Lo anterior conlleva por lo tanto a replantearse la estrategia de manera más dinámica considerando los factores relevantes del sector, del contexto, clientes, procesos y capacidades. Si bien la estrategia empresarial es un concepto ampliamente utilizado, qué es la estrategia y cuál es su relevancia en el mundo de los negocios se desarrollará a continuación.

La definición de la estrategia cómo "la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros." (Burgelman, 2002, pág. 11), esta definición de Burgelman retiene una ambivalencia característica del campo de la estrategia que indica, por una parte, las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, y por otra es una explicación de los factores que han impactado en el desempeño de la organización en el pasado, en este sentido la estrategia es una teoría de las relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen.

Por otro lado (Morrissey, 1993), define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. En este caso se ve a la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí a través de la planificación a largo plazo y la planificación táctica. Por su parte para (Ansoff, 1976), la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. Aunque Ansoff no define formalmente el concepto

de estrategia, según su bibliografía se concibe como el vínculo entre las actividades, los productos, y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o donde pretende hacerlo en el futuro. No obstante, sí identifica cuatro componentes que, a su juicio, caracterizan a este vínculo común o estrategia, el ámbito de la actuación, el vector crecimiento, la ventaja competitiva y el efecto sinergia.

Para (Hatten, 1987), la estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización, los cuales son formulados por medio del proceso de Dirección Estratégica y es el arte de entremezclar el análisis interno y la experiencia y sabiduría utilizada por los ejecutivos para crear valores de los recursos y habilidades que ellos gestionan y controlan.

La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión (el por qué existimos como empresa) de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a ver cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización (Thompson, 2012) o la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders (Scholes, 2001), de estas definiciones se puede resumir como el patrón para el logro de las metas de la compañía, donde dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

Por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo. (Grant, 2010)

Estas definiciones, de alguna u otra medida deben de ser consideradas y analizadas por los ejecutivos que lideran y definen el futuro de una organización, conocerlas y analizarlas, saber de las diferentes concepciones y conceptos es de vital relevancia al momento de comenzar un análisis estratégico, ya que es el pilar para comenzar con el mismo.

Ahora bien, la concepción y definición de estrategia se ha modificado en el tiempo, ver Figura 1.1, a medida que el ambiente de los negocios se ha vuelto más inestable e impredecible, el concepto de estrategia se ha vuelto menos enfocado en planes detalladas sino más en preguntas claves para el éxito. Este cambio en el énfasis de la estrategia más flexible y reactiva es más consistente con los ambientes turbulentos. En un mundo donde las empresas son sometidos a amenazas y donde las oportunidades están constantemente apareciendo, la estrategia se vuelve fundamental. En el cuadro debajo se resumen los conceptos y como los mismos han mutado a lo largo del tiempo.

Figura 1.1. Evolución de concepto de estrategia.



FUENTE: *Contemporary Strategy Analysys 7th Edition*( J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R. (2010).

“Estrategia es no solo hacer las cosas mejor, esto es exclusivo de la eficiencia operacional, sino que hacer las diferentes, por lo tanto la estrategia es acerca de tomar decisiones y opciones” (Porter M. , What is strategy, 1996).

La estrategia entonces puede ser resumida en dos preguntas básicas:

- ¿Dónde competir?
- ¿Cómo competir?

Las repuestas a estas preguntas definen las dos mayores áreas estrategicas de una empresa, la corporativa y la de negocios.

Figura 1.2. Áreas estratégicas.



FUENTE: *Contemporary Strategy Analysys 7th Edition*( J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R. (2010).

Mediante algunos de los enfoques estratégicos, que se verán más adelante en el texto, las compañías pueden lograr ventaja competitiva sustentable, en la figura 1.3 se muestran las acciones a considerar de manera

continúa que dependerán del tipo de enfoque que cada compañía tomará en la implementación, ejecución y continua revisión de la estrategia.

Obtener ventaja competitiva sostenible, no implica que la estrategia y el modelo de negocios permanezcan estáticos, como ya se mencionó en el texto, el entorno se modifica y sus actores, proveedores, clientes, tecnologías, etc. también modifican sus características y comportamientos. En algunas industrias, las condiciones cambian con un ritmo más lento, lo cual permite que los componentes principales de una estrategia exitosa permanezcan en periodos más prolongados, en otras, las condiciones varían con mayor frecuencia y en ocasiones de manera drástica, en este caso el ciclo de vida de la estrategia varía de manera drástica. No es relevante si una empresa cambia poco o de improvisto, lo importante es que la estrategia es temporal y siempre está en revisión y a prueba. Adaptarse a las condiciones genera una estrategia en continua evolución, con dos características inherentes, caracterizadas por acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la empresa y las acciones reactivas de adaptación necesarias antes sucesos inesperados.

### **2.3 Estrategia y su *framework*.**

Toda empresa que se encuentre en el mercado debe de tener una estrategia competitiva que le permita obtener los resultados deseados, esta estrategia puede ser implícita o explícita según el enfoque que le de cada compañía, pero en última instancia debe de existir.

La formulación, ejecución, implementación y revisión mediante un proceso formal, requiere de un análisis y modelos y herramienta que hagan que este proceso de gestión sea eficiente y enfocado en los objetivos de las compañías, como vimos en un contexto más dinámico, con más competidores, esto se hace necesario por no decir imprescindible para cualquier organización.

Ahora bien, cuando surge la necesidad de seguir el proceso anterior, surgen una amplia gama de preguntas acerca de;

- ¿Cuál es el driver competitivo de mi industria?
- ¿Cuáles son mis capacidades y recursos?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Qué factores exógenos tienen implicancia en el sector?
- ¿Cómo puede mi empresa posicionarse en el largo plazo, y cuál es ciclo de vida del sector y del producto en particular?, etc.

Figura 1.3. La estrategia y las acciones.



FUENTE: *Administración Estratégica*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. Thompson, S.(2012).

Para enmarcar las preguntas anteriores y el análisis, se debe de tener un *framework* analítico para modelar el proceso de gestión de la estrategia competitiva y constar con herramientas para dicho fin.

El *framework* básico de la estrategia es aquel que la define como la unión o conexión entre la empresa y el contexto y es resumido en la figura 1.4.

Figura 1.4. Estrategia y su *framework*.



FUENTE: *Contemporary Strategy Analysis 7th Edition*( J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R. (2010).

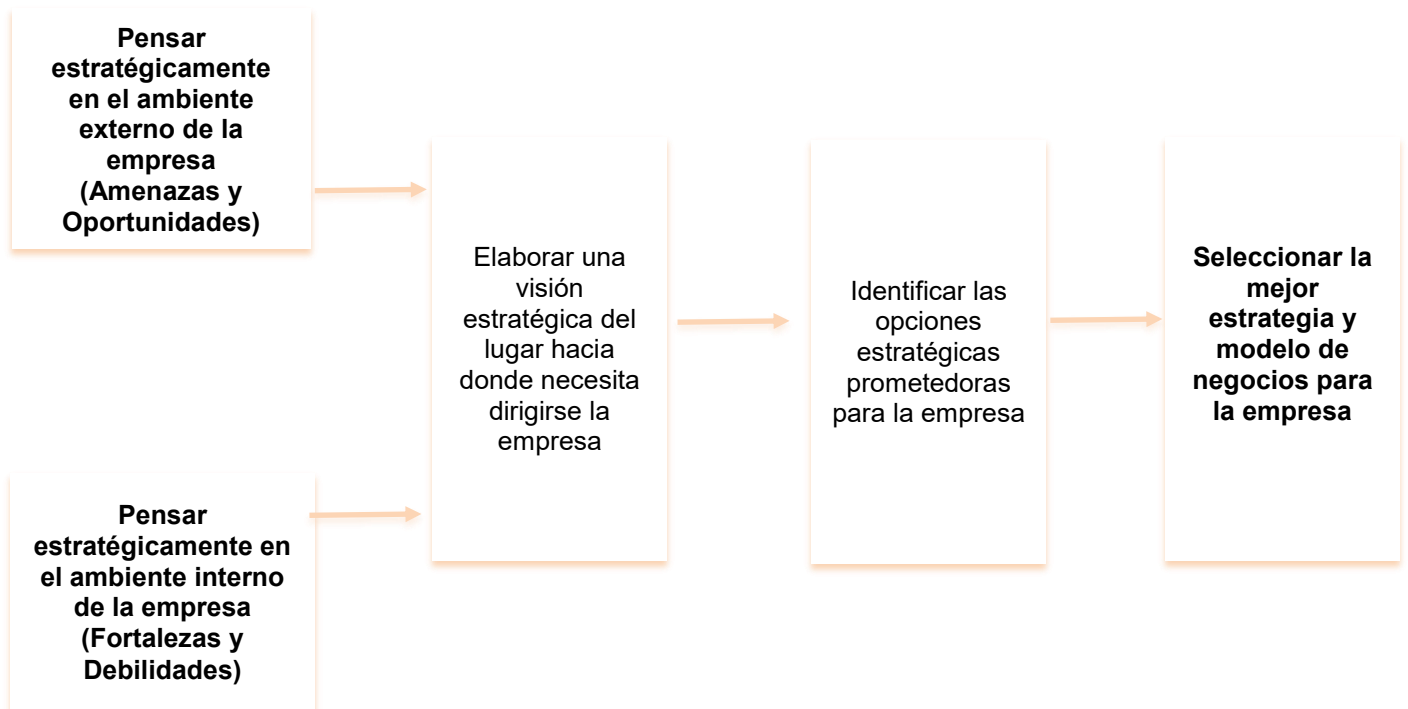
De la figura 1.4 se puede decir que existen dos análisis diferenciados que una empresa debe de hacer respecto a su situación competitiva.

- 1) Condiciones competitivas en la industria en la cual opera, entendido esto por el ambiente externo, en definitiva las oportunidades y amenazas.
- 2) Los recursos y capacidades de la propia organización, es decir su ambiente interno, por lo tanto las fortalezas y debilidades.

Un diagnóstico profundo de ambos ambientes es un prerrequisito fundamental para idear una estrategia y comprender los factores que la forjan para que sea ganadora.

A continuación se presentarán ambos análisis y sus modelos teóricos y herramientas, en la figura 1.5 se muestra el enfoque de este análisis integral.

Figura 1.5. Análisis integral de la estrategia.



FUENTE: *Administración Estratégica*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. Thompson, S.(2012).

## 2.4 El proceso de planificación estratégica.

Cómo se mencionó en el acápite 1.1 muchos autores hacen hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más relevante del proceso. Si bien con frecuencia se logran estrategias valiosas sin previa planeación, considerar una estructura formal de planeación estratégica es el punto de partida de cualquier análisis.

El proceso de planificación estratégica se puede dividir en pasos que surgen de la mismas preguntas que un administrador se debe de hacer al momento de buscar el éxito de un negocio. El Proceso de Planificación Estratégica puede ser dividido en varias fases, orientadas a evaluar la situación actual, definir lineamientos estratégicos y un plan de acción para alcanzar los objetivos.



### 1- ¿Cómo está el mercado y el entorno?

Esto consiste en analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente.

### 2- ¿Con qué capacidades contamos?

Para poder responder la pregunta anterior, los administradores deben de enfocarse en los recursos, capacidades y aptitudes de la empresa. El objetivo es detectar fortalezas y debilidades de la organización, y cómo dichos recursos pueden ajustarse con los factores claves del éxito del contexto industrial.

### 3- ¿Dónde deberíamos enfocarnos?

Cuáles son las oportunidades más atractivas luego de haber analizado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, cuál oportunidad es la que mejor se alinea con las capacidades actuales es parte de esto.

### 4- ¿Cómo deberíamos competir?

Del análisis interno y externo una empresa puede perfeccionar un modelo de negocio específico que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los ejecutivos y administradores comparan y contrastan diversas alternativas para identificar el conjunto de estrategias alternativas posibles las cuales crearán y sostendrán una ventaja competitiva.

Los administradores deben enfocarse en:

- La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.
- La estrategia de negocio, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas.
- La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva?

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores,



implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma.

La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. Además, los administradores de alto nivel necesitan aplicar un sistema de gobierno para asegurar que todos los integrantes de la organización se conduzcan de manera que sea congruente no sólo con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino que también sea legal y ética.

(Scholes, 2001) (Yukelson, 2016)

En este capítulo se comenzaron a definir los conceptos de la ventaja competitiva sustentable y estrategia empresarial. En los próximos se profundizará en el framework estratégico y las herramientas que pueden utilizar los ejecutivos o administradores del negocio para realizar una formulación y ejecución exitosa de la misma, que cómo ya se mencionó, es obtener rentabilidades superiores al sector de manera sostenida en el tiempo.



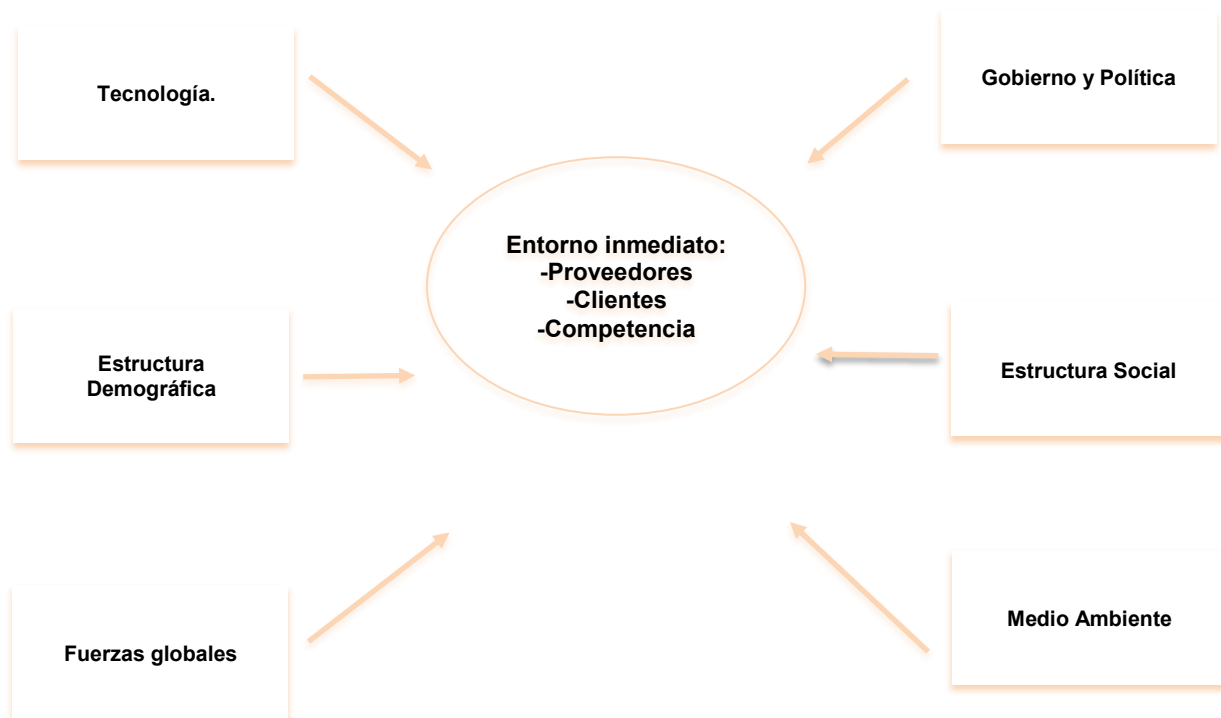
### 3 CAPÍTULO II LA ESTRATEGIA Y EL ANALISIS EXTERNO.

#### 3.1 Introducción.

Un análisis riguroso del ambiente externo es fundamental como parte del *framework* estratégico y para que se puedan tomar las acciones acordes para tener éxito, en última instancia, en la formulación y ejecución estratégica. Ahora bien, el punto de partida para el análisis externo es identificar la industria en donde compite la compañía, definiendo a esta como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes. (Jones, 2005)

El entorno de la empresa está conformada por los factores que influyen sobre sus acciones, decisiones y por lo tanto resultados, ahora bien, cuando hablamos de entorno podemos estar hablando de una gran cantidad de actores y condiciones, que si no se tiene un modelo para su identificación sería muy difícil de poder gestionar, por lo anterior, un requisito fundamental, es poder separar lo vital de lo meramente importante. Para poder lograr beneficios las empresas deben en primer lugar comprender qué requieren los clientes, en segundo lugar, comprender a sus proveedores y gestionar sus interrelaciones, y en última instancia y no menos relevante es entender la intensidad competitiva del sector. Ahora bien, esto conforma el ambiente competitivo inmediato, pero el macro ambiente también puede ejercer fuerzas que modifiquen el núcleo del negocio, las mismas puede identificarse en; ambiente natural, factores tecnológicos, fuerzas sociales, factores políticos, sociales y legales, condiciones macroeconómicas regionales y/o globales y aspectos demográficos. Por lo general los modelos y herramientas de análisis del ambiente se enfocan en el entorno inmediato de una compañía, al momento de realizar el estudio externo, lo último mencionado debe de ser al menos analizado. La figura 2.1 trata de resumir lo anterior.

Figura 2.1. La estrategia y el entorno.



FUENTE: Adaptado de *Administración Estratégica*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. Thompson, S. &. (2012).

El punto de partida es entonces preguntarse qué es lo que determina el nivel de rentabilidad de un sector o industria. El prerrequisito para obtener rentabilidad es la creación de valor para el cliente, donde el valor es creado cuando el precio que los clientes están dispuestos a pagar excede e costo que incurre la firma para su producción, ya sea de bienes como de servicios. Ahora bien, la creación de valor por sí misma no implica obtener ganancias ya que el valor sobre el costo es distribuido entre los clientes y vendedores y determinado por las fuerzas que gobierna la competencia en el sector. La competencia más fuerte a través de los productores se traduce en más beneficios para los clientes, es decir pagarían menos por el mismo producto o servicio de lo que estarían dispuestos a pagar, ya que la oferta es mayor y los precios a los cuales son vendidos bajan. El “surplus” ganado por los competidores por sobre los costos mínimos de producción no es enteramente captado en “*profits*”. Cuando una industria tiene proveedores poderosos, por ejemplo monopolios, una parte substancial del “surplus” es expropiado por éstos.

Los “*profits*”, ganados por las firmas de un sector o industria particular están determinado por lo tanto por tres factores relevantes: (Grant, 2010)

- 1- El valor del producto o el servicio.
- 2- La intensidad de la competencia.
- 3- El poder de negociación de los productores en relación a los proveedores y vendedores.

Lo siguiente a analizar es el atractivo de un sector, algunas industrias y sectores obtienen consistentemente mayores ganancias y rentabilidades sobre otras. Ver tabla 2.1. La premisa básica que surge es entonces que dichas diferencias de rentabilidades no son azarosas y que son determinadas por las influencias y estructura de las mismas. Industrias con rentabilidades similares ya sea altas o bajas, tienen o pueden tener estructuras sectoriales muy diferentes y por lo tanto intensidades de fuerzas competitivas en diferentes direcciones. Además como se verá en detalle más adelante en el texto el ciclo de vida de los sectores industriales también tienen un impacto directo en estas diferencias.

Tabla 2.1 Retorno por sector industria ordenado por cantidad de empresas.

Industria	Número de firmas	ROE ( ajustado por R&D)
<b>Rubber&amp; Tires</b>	4	8.42%
<b>Chemical (Diversified)</b>	8	22.69%
<b>Bank (Money Center)</b>	10	9.46%
<b>Shipbuilding &amp; Marine</b>	11	-6.56%
<b>Auto &amp; Truck</b>	15	18.95%
<b>Food Wholesalers</b>	16	12.37%



<b>Air Transport</b>	18	40.87%
<b>Real Estate (Development)</b>	18	9.17%
<b>Utility (General)</b>	18	9.56%
<b>Insurance (General)</b>	19	3.39%
<b>Insurance (Life)</b>	22	8.06%
<b>Tobacco</b>	22	-14.86%
<b>Paper/Forest Products</b>	23	29.59%
<b>Electronics (Consumer &amp; Office)</b>	24	-0.77%
<b>Office Equipment &amp; Services</b>	24	20.51%
<b>Beverage (Alcoholic)</b>	25	18.56%
<b>Green &amp; Renewable Energy</b>	25	-5.93%
<b>Retail (Automotive)</b>	25	35.64%
<b>Packaging &amp; Container</b>	26	13.94%
<b>Broadcasting</b>	30	25.74%
<b>Furn/Home Furnishings</b>	30	16.29%
<b>Trucking</b>	30	15.68%
<b>Homebuilding</b>	33	13.12%
<b>Beverage (Soft)</b>	36	31.00%
<b>Farming/Agriculture</b>	37	10.14%
<b>Publishing &amp; Newspapers</b>	37	3.60%
<b>Coal &amp; Related Energy</b>	38	-32.97%
<b>Steel</b>	38	-17.01%
<b>Advertising</b>	41	-1.06%



<b>Building Materials</b>	41	23.68%
<b>Semiconductor Equip</b>	45	10.67%
<b>Engineering/Construction</b>	48	2.11%
<b>Apparel</b>	58	14.27%
<b>Auto Parts</b>	63	16.10%
<b>Telecom. Services</b>	67	19.23%
<b>Hotel/Gaming</b>	69	12.60%
<b>Entertainment</b>	79	19.55%
<b>Food Processing</b>	87	10.58%
<b>Environmental &amp; Waste Services</b>	89	9.73%
<b>Aerospace/Defense</b>	96	18.22%
<b>Metals &amp; Mining</b>	97	-43.00%
<b>Chemical (Specialty)</b>	100	9.38%
<b>Retail (Special Lines)</b>	108	15.44%
<b>Precious Metals</b>	109	-9.21%
<b>Computer Services</b>	117	23.12%
<b>Electrical Equipment</b>	119	11.76%
<b>Oilfield Svcs/Equip.</b>	148	-8.24%
<b>Investments &amp; Asset Management</b>	156	10.79%
<b>Software (Internet)</b>	297	8.16%
<b>Banks (Regional)</b>	645	9.03%

FUENTE: *Contemporary Strategy Analysis 7th Edition* (J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R. (2010).



La teoría detrás de cómo la estructura de la industria determina el comportamiento competitivo y la rentabilidad de un sector se basa en la “organización económica industrial”, los dos puntos de referencia son la teoría del monopolio y la teoría de la competencia perfecta. El monopolista por un lado puede ser determinado, por ejemplo, por la protección dada por altas barreras de entradas y donde el mismo toma la mayoría del valor creado, en el otro extremo de la competencia perfecta coexisten muchas firmas idénticas que ofrecen un producto similar y no existen barreras de ingreso. Dentro de estos dos extremos existe una gama de estructuras que se muestran en la tabla 2.2. Examinando las características de una industria y sus interacciones, es posible predecir por lo tanto el tipo de comportamiento competitivo y el nivel de rentabilidades.

Tabla 2.2. El espectro estructural de las industrias.

	<b>Competencia Perfecta</b>	<b>Oligopolio</b>	<b>Duopolio</b>	<b>Monopolio</b>
<b>Concentración</b>	Muchas firmas	Pocas firmas	Dos firmas	Una firma
<b>Barreras de entrada y salida</b>	Sin barreras	Barreras significantes		Altas barreras
<b>Diferenciación de Productos</b>	<i>Commodities</i> <sup>2</sup>	Potencial para diferenciación de productos		
<b>Información disponible</b>	Libre Información	Información imperfecta		

FUENTE: Adaptado de *Contemporary Strategy Analysis 7th Edition*( J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R. (2010).

En la tabla 2.2. se identifican variables que influyen en la competitividad y en las rentabilidades de las industrias, en la práctica existen muchas determinantes del nivel de competencia. En este sentido, el análisis estructural desarrollado por Michael Porter y plasmado en su libro *Competitive Strategy*, se toma como la principal referencia; “la estructura de la industria tiene una fuerte influencia en determinar las reglas de la competitividad así como la estrategia que la empresa deba de adoptar, el hecho de que las fuerzas externas afectan a todas las empresas del sector, las empresas deben primero poder analizarlas y segundo poder enfrentarlas y convivir con ellas”. (Porter M. , What is strategy, 1996).

### 3.2 Las cinco fuerzas de Porter.

Las fuerzas competitivas nunca son similares en cada industria. El modelo de competencia de las “5 Fuerzas de Porter”, es como se mencionó, la herramienta más poderosa y de mayor uso de manera sistemática para analizar las presiones competitivas en un mercado y evaluar la relevancia y las intensidades en cada una de ellas. El modelo de Porter afirma que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria van

<sup>2</sup> Commodity: producto de baja o nula diferenciación en el mercado.

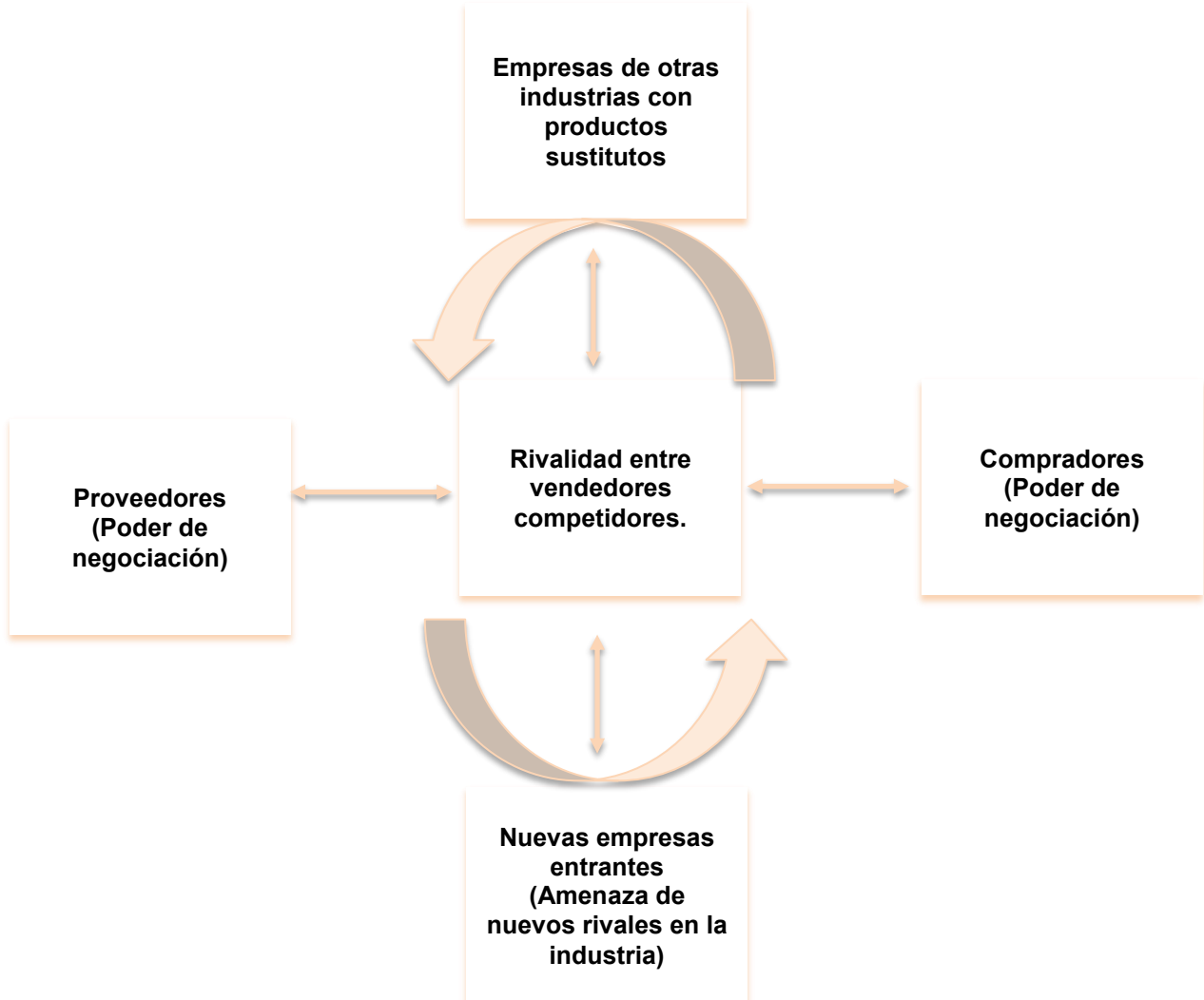
más allá de la rivalidad entre los competidores de la misma e incluyen otras cuatro fuerzas que coexisten y modelan cada sector. Este modelo permite determinar el potencial de un sector para obtener beneficios, pero no indica cómo se reparte ese beneficio entre las diferentes empresas que compiten en el mismo. Las 5 fuerzas de Porter determinan de manera conjunta la intensidad de la competencia y la rentabilidad, y aquella más intensa se convierte en crucial para la formulación estratégica. Por ejemplo, aún una compañía con una fuerte posición de mercado y que no tiene amenazas de nuevos entrantes, si será amenazado por empresas que vendan productos sustitutos de menor precio y/o mejor valorado por los compradores.

La estructura subyacente de una industria, reflejada en la intensidad de las fuerzas debe ser distinguida de los muchos factores de corto plazo que pueden afectar la competencia y la rentabilidad. Por ejemplo, fluctuaciones económicas, ciclos de vida de productos, huelgas, etc.

En la figura 2.2, se ilustran las 5 fuerzas competitivas que incluyen a:

- 1- Competencia entre vendedores rivales.
- 2- Competencia de nuevos participantes de la industria.
- 3- Competencia de productores de productos sustitutos.
- 4- Poder de negociación de los clientes.
- 5- Poder de negociación de los proveedores.

Figura 2.2. Fuerzas Competitivas de Michael Porter.



FUENTE: *What is strategy*. Porter, M. (1996). Harvard Business Review



### 3.2.1 Competidores existentes.

Por lo general, aunque depende de cada sector, es la competencia entre vendedores rivales, la más intensa de las fuerzas competitivas, el desafío por lo tanto es crear una estrategia competitiva que mantenga los buenos resultados y ganancias en el tiempo, obteniendo de esta manera la ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales. Ahora bien, cuando una empresa hace cualquier tipo de movimiento estratégico que obtenga buenos resultados, los competidores realizarán movimientos reactivos ya sea defensivos u ofensivos para contrarrestarlos. Este patrón de acción y reacción, ajuste y reajuste, genera un panorama de continua evolución de la estrategia, y algo que los responsables de la gestión de la misma deben de conocer e implementar, como ya se mencionó en este texto, todos los factores son dinámicos y por ende las decisiones y revisiones también deben de serlo. En algunos sectores, las compañías compiten de manera agresiva, en casos extremos los niveles de precios son reducidos por debajo de los costos del sector, produciendo hipercompetencia y bajas rentabilidades y performance.

Las batallas competitivas entre competidores rivales adoptan diversas formas, que se extiende mucho más allá de una competencia activa traducida en precios, por ejemplo, los competidores pueden recurrir a tácticas de marketing como promociones de ventas, publicidad a gran escala, rebajas, o financiamientos con bajas tasas de interés para obtener más ventas, los rivales además pueden tratar de diferenciar sus productos ofreciendo un mejor desempeño, mejor calidad, o mejor servicio, también pueden competir ingresando productos de mayor tecnología antes que sus competidores, pueden además fortalecer sus redes de distribución, establecer posiciones en mercados extranjeros o ampliar de alguna manera su capacidad de distribución y presencia en el mercado.

La intensidad de la rivalidad competitiva en un sector se puede resumir en 7 factores que se describirán a continuación:

- 1- La rivalidad es más fuerte en mercados en que la demanda del comprador crece lentamente o va a la baja, y es más débil en mercados de crecimientos rápidos. Una demanda del comprador en rápida expansión produce suficientes operaciones nuevas para que todos los miembros de la industria crezcan sin necesidad de tácticas que erosionen el valor creado. En mercados en que la demanda crece lentamente, o en industrias maduras, con tasas de crecimiento en ventas del 1% al 2, las compañías suelen realizar descuentos agresivos o promociones para poder impulsar así los volúmenes de venta. En algunos casos comienzan una batalla por participación de mercado de manera desproporcionada.
- 2- La rivalidad se intensifica cuando a los compradores les resulta menos costoso cambiar de marca. Mientras sea menos costoso para los compradores cambiar sus compras de una marca a otra, más fácil será que los vendedores también puedan tomar clientes de la competencia. Los costes de cambio incluye no solo costes monetarios, sino también de tiempo, molestias u otros.
- 3- La rivalidad aumenta cuando los productos de los vendedores rivales se parecen más y disminuye cuando los productos se diferencian. Cuando las ofertas son similares o se diferencian poco, a los compradores se les es indiferente la compra de determinado producto, y lo hará en base al mejor



precio, sin sostener lealtad al vendedor. A diferencia de esto la oferta de productos diferenciados favorece la lealtad del cliente al cual le es más costoso el cambio de producto, en este caso la intensidad de la rivalidad competitiva disminuye.

- 4- La rivalidad es mayor cuando hay capacidad de producción sin utilizar, exceso de capacidad, y sobre todo si los costos de almacenamiento son altos. Siempre que hay exceso de oferta en el mercado, tanto que los productores pueden producir inventario, resulta un mercado de compradores que intensifica la rivalidad. Un efecto similar es cuando el costo de mantener el inventario es alto, las empresas tienden a realizar recortes de precios para evitar quedarse con inventario costoso, esto puede suceder en sectores de productos estacionales. De esta manera siempre que los costos fijos sean altos y constituyan una gran parte del costo total, las empresas tenderán a usar la máxima capacidad disponible y por lo tanto con presiones para recortar precios e impulsar sus ventas. Esto sucede ya que la capacidad sin utilizar penaliza en el costo unitario, en estos casos la intensidad aumenta debido al impulso de las ventas necesarias por las empresas para obtener un volumen que licue sus costos fijos.
- 5- La rivalidad se intensifica cuando se incrementa el número de competidores, concentración, y conforme se asemejan en tamaño y fuerza de mercado. Cuanto mayor sea el número de competidores, mayor es la probabilidad de que una o más compañías realicen activamente una ofensiva estratégica para mejorar su posición de mercado, con lo que aumentan la competencia e imponen presiones adicionales para que los competidores tomen las mismas acciones. Sumado a esto, cuando los tamaños y las fuerzas de los competidores son similares, o al menos comparables, suelen estar en iguales condiciones de competencia. Esto intensifica la rivalidad.
- 6- Cuanto conforme aumenta la diversidad de los competidores en términos de la dirección, objetivos y estrategias de largo plazo, la intensidad aumenta. Un grupo diversificado de productos a menudo tienen estrategias que tienden a romper de manera continua el statu quo del sector, lo que genera reacciones y aumenta la competencia. Los mercados globalmente competitivos suelen intensificar la rivalidad, en especial cuando los rivales con costes menores o productos más atractivos tratan de captar nuevos mercados.
- 7- La rivalidad es mayor cuando hay barreras que evitan que las empresas no rentables salgan de la industria. En industrias en que los activos no son líquidos y no se pueden vender o transferir de manera sencilla, donde los trabajadores tienen fuerte poder de sindicatos o donde los dueños están comprometidos a continuar en el negocios por motivos personales, las empresas en decadencia tienden a mantenerse más de lo que o harían en otras condiciones. Las empresas que pierden market share o se hallan en problemas financieros a menudo recurren a profundos descuentos de precios lo que desestabiliza a una industria atractiva e intensifica la rivalidad.

Resumiendo este análisis la rivalidad competitiva se caracteriza como muy fuerte cuando los competidores se embarcan en prolongadas guerras de precios o en tácticas mutuamente destructivas de



sus rentabilidades. Por otro lado cuando la rivalidad se caracteriza por participación en el mercado que los márgenes de ganancia se exprimen hasta quedar cercanos cero se puede decir que es una rivalidad fuerte. La rivalidad es moderada o normal cuando la competencia, si bien es importante, aún permite a la mayoría de sus miembros ganen utilidades aceptables. Rivalidad débil es cuando las compañías de un sector están satisfechas con su crecimiento de ventas y participación de mercado, en estos casos es muy poco frecuente que se impongan estrategias agresivas de competencia percibiendo ingresos y rendimientos sobre su inversión de manera sostenida. (Thompson, 2012)

### 3.2.2 Nuevos entrantes.

Las empresas que ingresan a un sector, traen consigo más capacidad de producción, en algunas ocasiones nuevos recursos que resultan esenciales, y objetivos de obtener una participación en el mercado que les permita rentabilidades acordes al capital invertido.

Existen dos factores que marcan la amenaza real de nuevos entrantes, las barreras de ingreso y la reacción que se espera de las empresas que ya se encuentran en el mercado objetivo. Estas últimas pueden emprender acciones defensivas para impedir que un nuevo entrante capte market share, por ejemplo descuentos de precios, promociones de ventas, etc. Estas maniobras defensivas de los competidores ya establecidos aumentan el riesgo el éxito de los nuevos entrantes, y debe de tenerse en cuenta si en algún momento el mercado ya impidió dichos ingresos. Existe una barrera al ingreso siempre que sea complicado para el nuevo entrante establecerse en el sector o cuando la economía del negocio pone en riesgo su rentabilidad.

A continuación se describen las barreras más comunes a nuevos entrantes.

- ✓ Presencia de economías de escala considerables en la cadena de valor desde la producción, pasando por la distribución, publicidad u otras. Cuando las empresas ya establecidas gozan de ventajas en costes asociadas a operaciones de gran escala, los nuevos entrantes deben de ingresar también en tamaños considerables, algo riesgoso ya que el capital necesario es muy elevado, o aceptar una desventaja de costes y por ende menores ganancias que sus competidores.
- ✓ Ventajas en costos de las empresas establecidas por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje. Los ahorros en costos que se derivan del aprendizaje acumulado y la experiencia en un sector es una de las ventajas antes mencionadas que se manifiestan en producción, operaciones, ventas, etc.
- ✓ Las empresas ya establecidas pueden tener otras ventajas relativas a costos. Estas pueden surgir de accesos preferentes a materias primas, ahorros derivados de patentes o tecnologías propias, ubicaciones favorables entre otras. Cuanto mayor se manifieste la ventaja en costos de las empresas establecidas más riesgosas será para nuevas entrantes aceptar menores márgenes de ganancias. En algunas industrias, las nuevas tecnologías sin embargo, favorecen a los nuevos entrantes al permitir el ingreso con más escala y procesos más eficientes.



- ✓ Lealtad de cliente y marca. Si el apego de los clientes a las marcas establecidas es grande, será más difícil para el nuevo entrante establecerse en el mercado, solo si cuentan con recursos financieros bastos que les permitan un gran despliegue de publicidad y fuerzas de venta que les permite obtener la lealtad de los compradores. Estas barreras desalientan a los nuevos entrantes porque elevan el requerimiento de financiamiento y por tanto reducen el margen de utilidad esperado.
- ✓ Requisitos de calidad elevados. Los requisitos de capital para los entrantes se relacionan con instalaciones de producción y equipos, publicidad y campañas de promoción y ventas. En definitiva mientras mayor sea la inversión total necesaria más limitada será la cantidad de actores que pujen por ingresar.
- ✓ Dificultades para construir una red sólida de distribuidores y retailers y asegurar un espacio adecuado en sus góndolas. Cuando los vendedores existentes tienen distribuidores o minoristas fuertes y funcionales, el nuevo entrante tiene un gran desafío para poder acaparar y convencer de poder ingresar a la capilaridad existente en la cadena de valor. Para poder abrirse paso tienen entonces que comprar su camino a los puntos de venta aumentando, reducir sus precios, etc. En consecuencia, las ganancias del recién llegado se verán mermadas hasta que su producto obtenga la aceptación suficiente tanto de los clientes como de los demás actores del sector
- ✓ Políticas gubernamentales que regulan las industrias. Por ejemplo la electricidad, el gas, salud, radio etc. con algunos de los ejemplos. En algunos casos las mismas restricciones gubernamentales impiden el ingreso al exigir patentes, permisos, y/o beneficios sociales vinculados con políticas sociales.

Existen diferentes motivos y perspectivas por el cual una industria puede ser más o menos atractiva para los entrantes que hacen que la barreras de ingreso antes mencionada suban o bajan. En industrias pujantes en donde se obtienen altas rentabilidades muchos de los factores de riesgo que enfrentan los nuevos entrantes disminuyen, ingresando y por lo tanto erosionando las ventajas de los existentes. Por lo anterior se debe de considerar que las barreras son dinámicas y que dependen fuertemente del contexto del sector; una demanda de mercado en rápido crecimiento y potencial de altas utilidades actúan como atracción y motiva los nuevos actores a emprender sus recursos para bajar los niveles de barrera existentes. (Thompson, 2012)

### **3.2.3 Poder de negociación de clientes.**

Las empresas en una industria compiten en dos tipos de mercados, el mercado de los inputs y el de los outputs. En el mercado de los inputs las industrias compran materias primas, componentes y servicios. En el mercado de los outputs las empresas venden sus productos y servicios a los clientes, que pueden ser distribuidores, clientes u otros productores. En ambos mercados las transacciones crean valor en ambas direcciones y cuanto este valor es compartido entre ellos en términos de rentabilidad depende de sus poderes de negociación.



El poder de los compradores que las industrias enfrentan depende de dos factores; la sensibilidad al precio y el poder relativo de negociación. Los compradores que tiene fuerte poder de negociación pueden limitar las ganancias de la industria al demandar concesiones en las condiciones de compra, ya sea; precios, condiciones de pago, o servicios adicionales. La sensibilidad al precio limita el potencial de utilidades al restringir la capacidad de los vendedores de la industria de aumentar los precios, por ejemplo, ante un evento de aumento de costos.

Al igual que en los otros casos la fortaleza de los compradores y su intensidad en la determinación estructural de una industria depende de muchos factores y del tipo de comprador de que se trate. En el caso de los minoristas tienden a ostentar mayor poder de negociación sobre los vendedores de la industria, esto se debe a que pueden influir directamente en las decisiones del comprador final, ya sea colocando los productos en un lugar específico, o dándole mayor visibilidad o permitiendo o no la venta del producto en su local. Ejemplos de cadenas minoristas de este tipo puede ser Home Depot, Walmart, Kroger, etc. Por lo general los minoristas pueden tener un conjunto de marcas pero no todas, por lo que les da una ventaja en cuanto a su poder de negociación frente a los vendedores. Por su parte los consumidores individuales, rara vez tienen poder de negociación, aunque como consumidor individual puede rehusarse a comprar un determinado producto por el precio o por otra condición, su acción no tiene un efecto perceptible sobre la rentabilidad de toda la industria. Ahora bien, estos si pueden limitar el potencial de utilidades de una industria por las mismas razones que otros grupos de compradores ejercen una presión competitiva.

Primero se analizará cuales son los factores que impactan en la sensibilidad al precio;

- ✓ A mayor importancia de un ítem como porcentaje del costo total, mayor será la sensibilidad de los compradores sobre el precio que pagan por él. Por ejemplo, los productores de bebidas son muy sensibles a los costos de aluminio, ya que es uno de los ítems que aporta mayor costo al producto final.
- ✓ Cuanto más diferenciado es un producto, mayor es la disposición de pagar por parte del cliente y mayor el poder de los vendedores, siendo los clientes menos sensibles a los precios que estos impongan.
- ✓ Cuanto mayor es la intensidad de competencia entre compradores, mayor será su deseo de reducción de precios. Un ejemplo es la industria del automóvil, a medida que la competencia del sector aumenta, los vendedores de componentes enfrentan presiones para reducir sus precios.
- ✓ Cuanto más crítico sea el impacto de la calidad de los productos que venden en la calidad del producto final que producen los compradores, menos sensibles son los compradores al precio que se les imponen.

En segundo lugar se analizará el poder relativo de negociación según (Thompson, 2012). El balance del poder entre dos partes que conforman una transacción depende de la credibilidad y efectividad con la que cada



parte realiza el trato. La clave resulta del costo relativo que asume cada parte si el trato no se se lleva a cabo. Una segunda connotación es el expertise que cada parte tiene en este tipo de tratos y manejo de posiciones. Muchos factores impactan en el poder relativo de los compradores referidos a los vendedores de una industria los cuales se describen a continuación,

- ✓ Tamaño y concentración de compradores relativo a vendedores. Cuanto más reducido es el número de compradores y más grande el tamaño de sus compras, mayor será el costo de perder uno de ellos. Por lo tanto la concentración de compradores, reducen los precios y las rentabilidades de los vendedores de la industria.
- ✓ Cuanto más informados estén los compradores sobre sus vendedores y sobre los datos de precios y costos, mayor será su poder de negociación frente a ellos.
- ✓ La habilidad o no de integrarse verticalmente e independizarse de sus vendedores es una opción que tiene el comprador o cliente. Como se verá para el caso del poder de negociación de proveedores, el hecho de integrarse verticalmente tiene sus implicancias y no es tan directo en cada análisis. Es logico pensar que los consumidores individuales no realizarán estos movimientos, y que los mismos están supreditados a compañías que puedan integrarse siempre y cuando el costo de producir lo que antes compraban sea menor.

#### **3.2.4 Poder de negociación de proveedores.**

Cuanto pueden los proveedores influir en las condiciones y términos de la oferta a su favor determina la intensidad de esta fuerza competitiva. Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación al aumentar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios brindados. Proveedores fuertes pueden socavar la rentabilidad de una industria si aumentan los precios de los productos que venden. Por ejemplo, con aumentos de precios las proveedoras fuertes contribuyen a erosionar la rentabilidad de una industria en donde dicho aumento de precios no puede trasladarse a los clientes, por ejemplo en el caso de un commodity. Las condiciones que hacen que los proveedores ejerzan su poder poder se pueden determinar según (Thompson, 2012):

- ✓ Si los proveedores están conformados por un grupo concentrado en relación a la industria a la que le venden, éstos pueden ejercer influencia en las condiciones de precios y calidades.
- ✓ La industria no es importante para los proveedores. Cuando los proveedores le venden a un número de industrias y una en particular no representa una porción relevante de las ventas, los proveedores ejercen mayor poder sobre los clientes. En el lado opuesto, si la industria en particular es importante, los proveedores estarán más propensos a vender en base a las condiciones impuestas por está ultima.



- ✓ Proveedores de productos escasos tienen poder de negociación y fijación de precios, mientras que cuanto más cantidad de productos halla, el poder se transfiere a la industria.
- ✓ Cuanto más diferenciado sea el insumo o servicio brindado por los proveedores, ya sea por mejor desempeño o calidad mayor será su poder de negociación-
- ✓ Cuando los productos vendidos son escasos el poder de los proveedores aumenta de manera significativa.
- ✓ Cuando mayores sean los costos para la industria para cambiar sus compras de un proveedor a otro, menor es su poder de negociación con los proveedores.
- ✓ Un factor relevante, es cuando se tiene sentido económico o no que las industrias se integren verticalmente hacia atrás y ellos mismos fabriquen sus insumos, esto puede tener el riesgo de realizar tareas no core de su negocio y por lo tanto disminuir sus rentabilidades. El problema de fabricar o comprar radica en el hecho de cuán costoso podría implicar su fabricación y producción en relación al costo que tiene debido a la fabricación por el proveedor, cuando los proveedores constan con el know how de los procesos, con las tecnologías, economías de escala, entre otras, menor será la probabilidad de éxito de la integración vertical.

### 3.2.5 Productos sustitutos.

El precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto depende, en parte, de la disponibilidad o no de productos sustitutos. Las empresas de una industria reciben presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran que ambos productos son sustitutos y satisfacen la necesidad del cliente, al menos en forma similar. Por ejemplo competidores entre industrias que en primera instancia no parecen tener semejanzas, productores de papel para la impresión de periódicos y la tecnología digital, los azucareros versus los productores de edulcorantes, son algunos de dichos ejemplos.

La intensidad de las presiones competitivas provenientes de los sustitutos depende de los siguientes factores;

- ✓ Si los compradores consideran que los productos sustitutos tienen un precio atractivo en relación a calidad, desempeño y otros atributos. Cuando existen sustitutos comienza la inevitable comparación en cuanto a los atributos principales en cuanto al valor que el cliente está dispuesto a pagar. En algunos casos si bien no cumplen con todas los atributos de manera similar los mismos son compensados por ejemplo por los niveles de precio a los cuales los sustitutos se ofrecen en el mercado.
- ✓ Cuando los sustitutos están disponibles con facilidad ejercen mayor presión al poner un tope a los precios que los miembros de la industria pueden ofrecer para evitar que los clientes cambien de



elección. Tal tope pone un límite a las ganancias que los miembros de la industria pueden obtener menos que recorten sus costos.

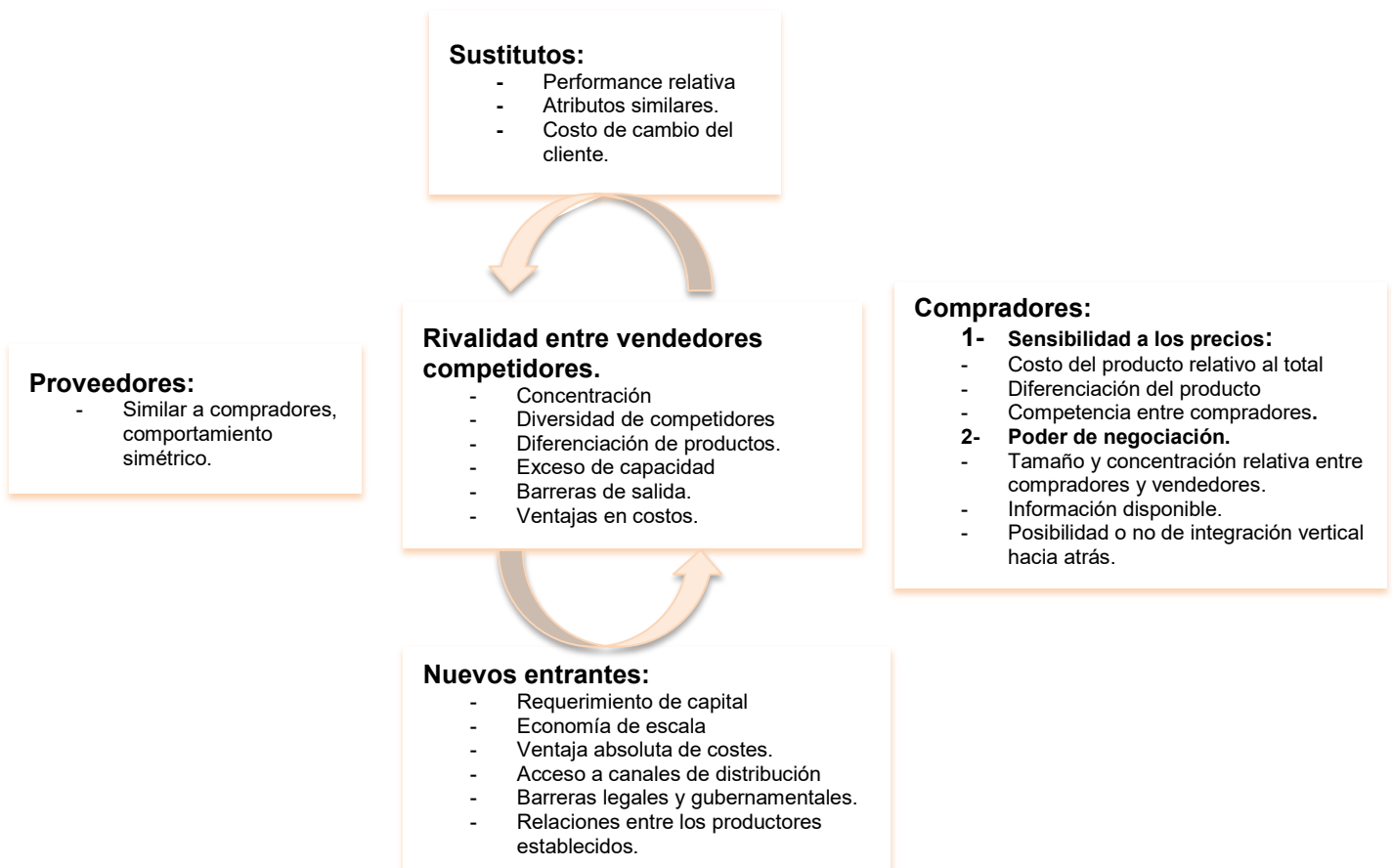
- ✓ Los costos que incurren los compradores al cambiar a sustitutos. Si los costos son bajos facilitan que los vendedores de sustitutos atraigan a los compradores con sus ofertas, mientras que los altos costos de cambio desalientan esta fuerza.

Algo relevante al determinar la competencia debido a sustitutos es primero determinar las fronteras de la industria y segundo ver qué productos o servicios satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes que ellos atienden.

Por regla general para esta fuerza, cuando menor sea el precio de los sustitutos y los costos de cambio, mayor su calidad, desempeño, disponibilidad, entre otros, más intensas serán las presiones competitivas. Como indicación de esta fortaleza, se pueden tener ciertos indicadores de mercado como si las ventas de los sustitutos crecen más rápidamente que los productos de la industria tradicional, si los productores de éstos obtienen más capacidad y por últimos si sus ganancias están en alza. (Thompson, 2012)

En la figura 2.3 se resumen los factores más relevantes en cuanto a su implicancia en la intensidad de cada fuerza según el modelo de Porter, ver además referencia de Figura 2.2.

Figura 2.3. Factores determinantes del Modelo de Porter.



FUENTE: Adaptado de *Contemporary Strategy Analysis 7th Edition* (J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R. (2010).



Una vez que son analizadas las fuerzas que según sus intensidades explican las rentabilidades esperadas en un sector, las empresas están en posición de poder identificar sus fortalezas y debilidades respecto a los demás competidores. Desde el punto de vista estratégico, las preguntas a realizar serían, entre otras, ¿cómo se posiciona el producto respecto a los sustitutos?, ¿cómo son las barreras de entradas para nuevos entrantes?, ¿cómo es mi posición frente a los proveedores?, etc.

Una estrategia competitiva efectiva tiende a tomar acciones ofensivas y defensivas de manera de crear posiciones estratégicas claves referidas a las 5 fuerzas de Porter. En este sentido pueden considerarse diferentes aproximaciones:

- Posicionamiento de la empresa de manera que sus capacidades provean la mejor defensa contra las fuerzas competitivas más intensas.
- Realizar movimientos estratégicos para balancear las fuerzas mejorando la posición de la firma.
- Anticiparse a cambios en los factores subyacentes de las fuerzas y respondiendo a ellos de manera activa antes que sus rivales.

El modelo de Porter permite diagnosticar o explicar por lo tanto las rentabilidades de un determinado sector, basado en las intensidades de las fuerzas competitivas que en el modelo se definen, por lo tanto es relevante entender las intensidades de las mismas y cómo la empresa se ubica respecto a ese modelo. Ahora bien, no menos importante es entender que las industrias y sus conjunturas son dinámicas y están sujetas a cambios de manera casi continua. Todos los sectores en menor o mayor medida se encuentran sometidos a novedades, cambios tecnológicos, nuevas regulaciones, etc. y en algunos casos son los bastante importantes que implican movimientos estratégicos rápidos, por lo tanto es necesario que las firmas de un sector aprendan a diagnosticar cuáles son los factores que moldean la dinámica de una industria y a pronosticar sus efectos en las rentabilidades presentes y futuras. Es en base a esto que se ampliará el análisis en la próxima sección. El análisis sistemático de las fuerzas en el ambiente de la industria que usa la estructura de Porter es una herramienta poderosa que ayuda a los directivos a pensar estratégicamente. Es importante reconocer que una fuerza competitiva a menudo afecta a las demás, por lo que se debe considerar a todas en el momento de realizar un análisis de la industria. Sin duda, el análisis de la industria obliga a los directivos a pensar de manera sistemática en la forma en que sus decisiones estratégicas se verán afectadas por las fuerzas de la competencia en la industria y en cómo sus decisiones afectarán las cinco fuerzas para cambiar las condiciones de la misma. (Jones, 2005)

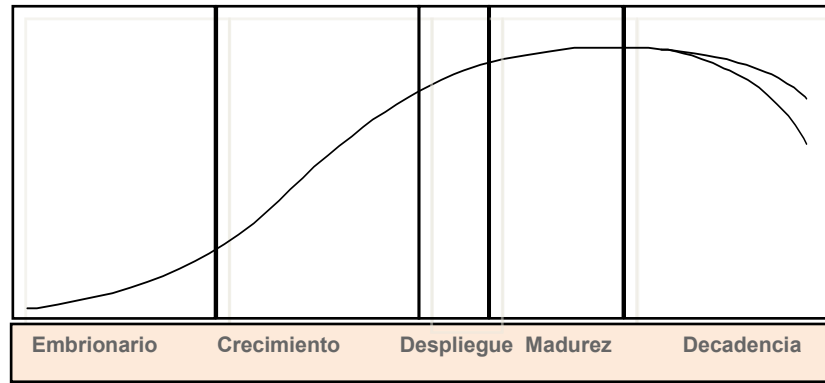
### **3.3 Ciclos de vida industriales.**

Un determinante relevante de la potencia de las fuerzas competitivas en una industria son los cambios que ocurren al cabo del tiempo. Las similitudes y diferencias entre compañías de una industria suelen hacerse más pronunciadas con el tiempo y la estructura del sector cambia con frecuencia. Además, la potencia y la naturaleza de cada fuerza competitiva cambian también con el tiempo a medida que evoluciona la industria, en particular dos fuerzas de riesgo; que entren competidores potenciales y la rivalidad de los competidores existentes.

Una herramienta útil y utilizada para analizar los efectos de la evolución de la industria sobre las fuerzas competitivas de Porter, es el modelo de ciclos de vida industriales, que identifica cinco etapas secuenciales

en la evolución de una industria que conducen a cinco etapas industriales: embrionarias, en crecimiento, de despliegue, madurez y en declive. Ver Figura 2.4.

Figura 2.4 Ciclo de vida de la industria. Ventas vs etapas.



FUENTE: Elaboración propia adaptado de *Administración Estratégica (8th E.)*. Jones, H. a. (2005). New York: Mac Graw-Hill.

En la tabla 2.3 se resumen los principales patrones que caracterizan a cada estadio industrial, los mismos se verán en detalle en los próximos párrafos.

Tabla 2.3 Patrones característicos de los ciclos de vida industriales.

Indicadores	Embrionaria	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Tasa de crecimiento	En aumento	>PBI	<PBI	<0
Potencial de crecimiento	Desconocida	Incierta >> Volumen actual	Bien conocida > Volumen actual	Bien conocida < Volumen actual
Líneas de productos	Básica	Proliferación	Renovación	Reducción
Rol de la tecnología	Desarrollo de concepto Ingeniería de Producto	Refinamiento y extensión de la línea de producto	Evolución de procesos y materiales. Renovación de línea de producto	Desarrollo de procesos y reducción de costos
Número de competidores	En aumento	Convulsión	Estable	En declive
Estabilidad de participación de mercado	Volátil	Concentración progresiva	Pelea de los líderes. Pelea en precios	Concentrada
Barreras de entrada	Baja	En aumento	Alta	Alta
Lealtad de los clientes	Poca o ninguna	Alta	Alta	Alta y estable
Lealtad de los proveedores	Poca o ninguna	Alta	Alta	Alta y estable
Importancia del costo	Poca	En aumento	Alta	Alta

FUENTE: *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

A continuación se enumeran las características de cada ciclo según Jones 2005.

### 3.3.1 Industria embrionaria.

Una industria embrionaria es la que empieza a desarrollarse ( ejemplo de las computadoras personales y la biotecnología en la década del 70’). En este etapa, el crecimiento es lento debido a la existencia de factores

como el desconocimiento del producto de la industria por parte de los compradores, precios altos provocados por la incapacidad de las compañías de concretar cualquier economía de escala significativa y canales de distribución con desarrollo escaso. Las barreras para impedir la entrada suelen basarse en la posesión de conocimientos clave más en que ahorros en costos o lealtad de marca. Si los conocimientos que se requieren para competir en la industria son complejos y difíciles de aprender, las barreras suelen ser bastante altas y las compañías establecidas están protegidas de competidores potenciales. La rivalidad en las industrias en esta etapa, no está tan basada en los precios como en educar a los clientes, abrir canales de distribución y perfeccionar el diseño del producto. Dicha rivalidad puede ser intensa y la primera compañía que que pueda solucionar los problemas de diseño con frecuencia tiene la oportunidad de desarrollar una posición importante en el mercado. Una industria embrionaria puede surgir también de los esfuerzos innovadores de una compañía, como que el caso de Intel en microprocesadores o de Xerox para las fotocopiadoras

### **3.3.2 Industria en crecimiento.**

En cuanto empieza a tener demanda el producto de la industria, ésta desarrolla las características de una industria en crecimiento en la cual la demanda que se presenta por primera ocasión se expande rápidamente a medida que nuevos clientes entran en el mercado. Por lo común, una industria crece cuando los clientes se familiarizan con el producto, los precios disminuyen porque se consiguen la experiencia y las economías de escala y se desarrollan los canales de distribución. La industria de la telefonía celular en Estados Unidos tuvo una etapa de crecimiento durante casi toda la década de 1990. Al principio de ella sólo había 5 millones de usuarios de teléfonos celulares en el país. En 2004, esta cifra había aumentado a más de 220 millones y la demanda general seguía en ascenso a una velocidad saludable.

Normalmente, la importancia del control sobre los conocimientos tecnológicos como una barrera para impedir la entrada disminuye en el momento en que la industria entra en su etapa de crecimiento. Como pocas compañías han logrado economías de escala significativas o han construido lealtad a su marca, otras barreras para evitar la entrada también tienden a ser relativamente bajas, en particular a principios de la etapa de crecimiento. Por lo tanto, la amenaza de los competidores potenciales por lo general es la más alta en este punto. Sin embargo, paradójicamente, el alto crecimiento por lo general significa que las nuevas compañías que entran se pueden absorber en una industria sin que aumente marcadamente la fuerza de la rivalidad. Por lo tanto, rivalidades antagonismo tiende a ser bajo. El rápido crecimiento de la demanda permite a las compañías aumentar sus ingresos y ganancias sin quitarles a los competidores participación de mercado. Una compañía estratégicamente consciente aprovecha el ambiente un tanto benigno de la etapa de crecimiento para prepararse para la competencia intensa, en la etapa del despliegue, que deberá enfrentar en su sector.

### **3.3.3 Industria en despliegue.**

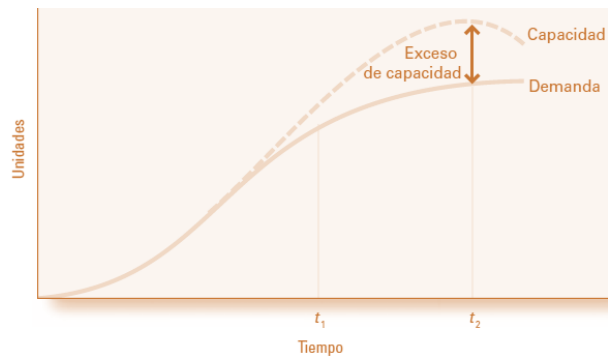
El crecimiento explosivo no se puede mantener de manera indefinida en el tiempo. Tarde o temprano los niveles de crecimiento disminuyen y la industria entra en la etapa de despliegue. En ella, la demanda se acerca a los niveles de saturación en donde casi toda la demanda se limita al reemplazo, ya que quedan muy pocos compradores que lo compran el producto por primera vez.

A medida que una industria entra en la etapa de despliegue, la rivalidad entre compañías se intensifica, empresas que han realizado un rápido crecimiento siguen añadiendo capacidad a tasas similares con el

crecimiento anterior. Sin embargo, la demanda ya no crece a tasas históricas y la consecuencia es el surgimiento de exceso de capacidad productiva.

Esta condición se ilustra en la figura 2.5, en ella la curva sólida indica el crecimiento de demanda al cabo del tiempo y la curva de guiones indica el crecimiento de la capacidad productiva al cabo del tiempo. Como puede observarse, después del punto  $t_1$ , el crecimiento de la demanda es más lento a medida que la industria comienza a madurar. Sin embargo, la capacidad sigue en ascenso hasta el periodo  $t_2$ . El espacio entre las líneas sólida y de guiones significa exceso de capacidad. En un intento por usar esta capacidad, las compañías suelen reducir los precios. El resultado puede ser una guerra de precios que lleva a muchas de las más ineficientes a la quiebra, circunstancia suficiente para detener cualquier entrada nueva.

Figura 2.5. Crecimiento de Demanda y Capacidad.



FUENTE: *Administración Estratégica (8th E.)*. Jones, H. a. (2005). New York: Mac Graw-Hill.

### 3.3.4 Industria madura.

La etapa de despliegue culmina cuando la industria entra en su etapa de madurez: el mercado está totalmente saturado, la demanda se limita al reemplazo y el crecimiento es bajo o nulo. El crecimiento solo proviene de la expansión demográfica que incorpora clientes nuevos al mercado o de un aumento de la demanda de reemplazo.

En este momento aumentan las barreras para impedir la entrada y disminuye la amenaza de que se incorporen competidores potenciales. Como el crecimiento se desacelera en la fase de despliegue, las compañías no pueden sostener su tasa de crecimiento histórica con el simple hecho de aferrarse a su participación de mercado. Se genera una competencia por la participación de mercado, lo que hace bajar los precios y con frecuencia produce una guerra de éstos.

Para sobrevivir al despliegue, las compañías empiezan a concentrarse en minimizar los costos y crear lealtad a su marca. Cuando una industria alcanza la etapa de madurez, las compañías sobrevivientes son las que cuentan con lealtad a la marca y una operación eficiente de bajo costo. Como estos dos factores constituyen una barrera importante para evitar la entrada, la amenaza de la llegada de competidores potenciales disminuye en gran medida. Las elevadas barreras para impedir la entrada en industrias maduras ofrecen a las compañías la oportunidad de elevar los precios y sus ganancias. Como resultado del despliegue, la mayoría de las industrias que se encuentran en la etapa de madurez se consolidan y se convierten en oligopolios. En industrias maduras, las compañías tienden a reconocer su interdependencia e intentan evitar las guerras de precios.



Aun así, la estabilidad de una industria madura siempre se ve amenazada por futuras guerras de precios. Una baja repentina general de la actividad económica puede deprimir la demanda de la industria. A medida que las compañías se esfuerzan por mantener sus ingresos ante la demanda en descenso, se rompen los convenios de liderazgo de precios, aumenta la rivalidad y disminuyen los precios y las ganancias. Parece que las guerras de precios periódicas en la industria de las líneas aéreas siguen este patrón.

### **3.3.5 Industria en decadencia.**

Luego de la etapa de madurez, en mayor o menor medida, en mayor o menor tiempo, la mayoría de las industrias caen en una etapa de declive: el crecimiento es negativo por varios motivos, entre los que se destacan el reemplazo tecnológico, cambios sociales, demográficos, y la competencia internacional, entre otros. En una industria en declive, el grado de rivalidad entre las compañías establecidas se suele intensificar en busca de la supervivencia. Según la velocidad del declive y la altura de las barreras para impedir la salida, las presiones competitivas pueden ser tan agresivas como en la etapa de despliegue. El problema principal de una industria en declive es que la caída de la demanda da origen a un exceso neto de capacidad. Cuando las compañías intentan usar esta capacidad, reducen los precios, lo que provoca una guerra de precios. Las barreras de salida representan un papel en el ajuste del exceso de capacidad. Cuanto más grandes sean las barreras que impiden la salida, más difícil es para las compañías reducir su capacidad y mayor es la amenaza de una competencia de precios grave.

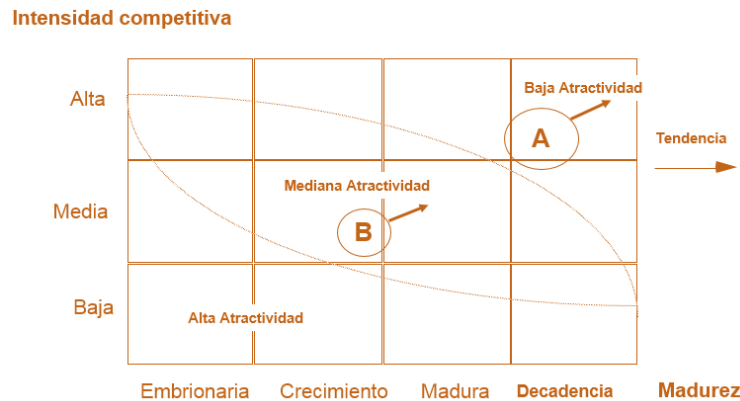
(Jones, 2005)

### **3.4 Atractivo de una industria.**

Combinando el modelo de Porter en términos de intensidad competitiva y el momento de la industria se puede evaluar cuan atractiva es la misma. Para continuar con el análisis sectorial y determinar si un determinado sector industrial ofrece utilidades atractivas se debe de considerar si ofrece o no oportunidades de crecimiento. Si bien es relevante, el crecimiento no garantiza rentabilidad, sin embargo es un indicador de cómo se está comportando el mercado. Los indicadores económicos para analizar perspectiva de crecimiento actual y futuro pueden resumirse en términos de ventas globales, tamaño de mercado y volumen de ventas, así como la tasa de crecimiento de la industria. Si bien estos indicadores son una guía para analizar el crecimiento del sector, las diferentes tasas de crecimiento y tamaños de mercado, dependen del “ciclo de vida de la industria”.

La atractividad es evaluada en términos de la intensidad competitiva y la madurez de la industria y esto se resumen en la figura 2.6, donde el tamaño de los círculos es proporcional al tamaño del mercado en análisis. A partir del análisis de la figura 2.6 los ejecutivos pueden determinar con las herramientas presentadas en este capítulo si la industria en la que se encuentran o posibles nuevas oportunidades pueden presentarse como atractivas para la compañía y como posicionarse mediante estrategias específicas o genéricas en búsqueda el éxito.

Figura 2.6 Atractivo de una industria. Competencia vs Ciclo de vida.



FUENTE: *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

### 3.5 Factores que impactan en la dinámica de la industria y en la estrategia.

Las fuerzas competitivas y los modelos de ciclo de vida ofrecen formas útiles para poder analizar y estructurar de manera ordenada la naturaleza de la industria y para poder identificar las oportunidades y amenazas en ella. Sin embargo, cada uno tiene sus limitaciones y los ejecutivos deben ser conscientes de sus deficiencias y que existen otros factores que impactan en la dinámica de la industria.

El análisis de la dinámica de la industria implica establecer cómo afectan y cuáles son los factores impulsores del cambio en la industria y por lo tanto de las condiciones competitivas en la misma. Si bien estos factores pueden ser muchos y variados, los ejecutivos deben enfocarse en aquellos que tienen las capacidades por sí solas o combinadas con otros, de re moldear la industria y modificar las condiciones de competencia y las intensidades de las fuerzas.

A continuación se agrupan los impulsores principales que pueden tener los efectos antes descriptos.

- ✓ Cambios en la tasa de crecimiento a largo plazo. Los cambios a largo plazo son relevantes ya que el impacto que tienen es el de alterar el equilibrio entre la oferta y la demanda, barreras de entrada y salida y la fortaleza de la competencia. La fuerza del efecto en los cambios en la tasa de crecimiento se manifiestan en cuanto aumente o disminuya la entrada o salida de nuevos competidores en la industria debido a este efecto o el tipo de competidores que están ingresando atraídos por estos cambios en tasas de crecimiento. Si grandes competidores son atraídos por aumentos de tasas de crecimiento esto puede ocasionar el aumento de la rivalidad competitiva y con ello la erosión de las rentabilidades del sector.
- ✓ Los cambios demográficos del comprador y las formas en las cuales usa el producto puede alterar el estado de la industria. Las mejoras en cuanto a expectativas de vida provocan cambios en las industrias como de health care, recreación, servicios, y viajes entre otros. Las estrategias de venta en la actualidad también se modifican hasta llegar al más customization, en donde el producto es específico para cada cliente reduciendo el poder de negociación de éstos.



- ✓ Los impactos en la globalización son significativo en algunas industrias. Las dinámicas más comunes se dan por las diferencias de costos de mano de obra entre los países, y consigo en las políticas económicas y políticas mundiales. Los salarios en los países que conforman el BRIC representan cerca de una cuarta parte de los salarios de los países desarrollados. Al mismo tiempo la globalización por sí misma reduce las barreras de ingreso de nuevas empresas lo que impone un aumento de la presión competitiva. A su vez es muy probable que la globalización debilite el poder de los proveedores al incrementarse en número y en menores precios. Los impactos de la globalización pueden ser muy amplios y complejos pero los gestores del destino de las compañías deben tenerlo en consideración.
- ✓ Avances tecnológicos referidos al internet. El surgimiento de internet de alta velocidad junto con una vasta gama de aplicaciones de internet en continuo crecimiento, impactan de manera significativa la manera de hacer negocios, en el sentido más amplio afectando a las 5 fuerzas de diferentes maneras. Internet ofrece a los compradores mucha información disponible, y a los vendedores la posibilidad de llegar vía internet y ofrecer sus productos a una gran cantidad de clientes.
- ✓ Nuevas tecnologías. En la medida que las tecnologías avanzan, por ejemplo en las industrias manufactureras se pueden tener productos de menor costo debido a poder tener procesos más eficientes. En muchos sectores los nuevos ingresos con nuevas tecnologías disminuyen el riesgo de capital por el hecho de que aumenta la competitividad por el costo unitario de los nuevos productos. Esto puede tener impacto directo en la rivalidad competitiva desplazando a grandes competidores que no se actualicen al uso de las nuevas tecnologías.
- ✓ El ingreso de una o más empresas ajenas a un mercado geográfico antes dominado por empresas locales casi siempre modifica el equilibrio de oferta y demanda y aumenta las presiones competitivas al aumentar las opciones para el cliente. El ingreso de una nueva empresa y el despliegue de sus capacidades impulsa la competencia en muchas direcciones.
- ✓ Conforme se extiende el conocimiento entre países y empresas, los productos tienden a convertirse en mercancías, lo que intensifica la rivalidad, el poder del comprador y las amenazas de nuevos participantes.
- ✓ Cuando hay grandes cambios en los costos y eficiencia de los productores de industrias adyacentes, se modifica de manera drástica la competencia al modificar el equilibrio entre el precio y desempeño de los productos de una industria y el de los sustitutos.
- ✓ Modificaciones en el riesgo del negocio y la incertidumbre tienen impacto en la probabilidad que nuevos entrantes intenten el ingreso a una industria en particular. Cuando el riesgo disminuye las empresas entrantes son menos cautelosas al momento de obtener financiamiento, esto se puede dar en el caso de que las industrias ganen en madurez y sostengan tasas de crecimientos sostenidos.

Como se puede ver en el listado anterior los impulsores de la dinámica de una industria son amplios y variados por lo cual el entendimiento de los mismos es relevante para no entender a las fuerzas de Porter como inamovibles y estáticas. Lo relevante en el análisis de la dinámica es determinar si el efecto colectivo de los impulsores descriptos anteriormente será aumentar o reducir la demanda del mercado, añade o resta intensidad en las fuerzas competitivas y/o genera mayor o menor rentabilidad en el sector. (Thompson, 2012)

**3.6 Factores claves de éxito en una industria.**

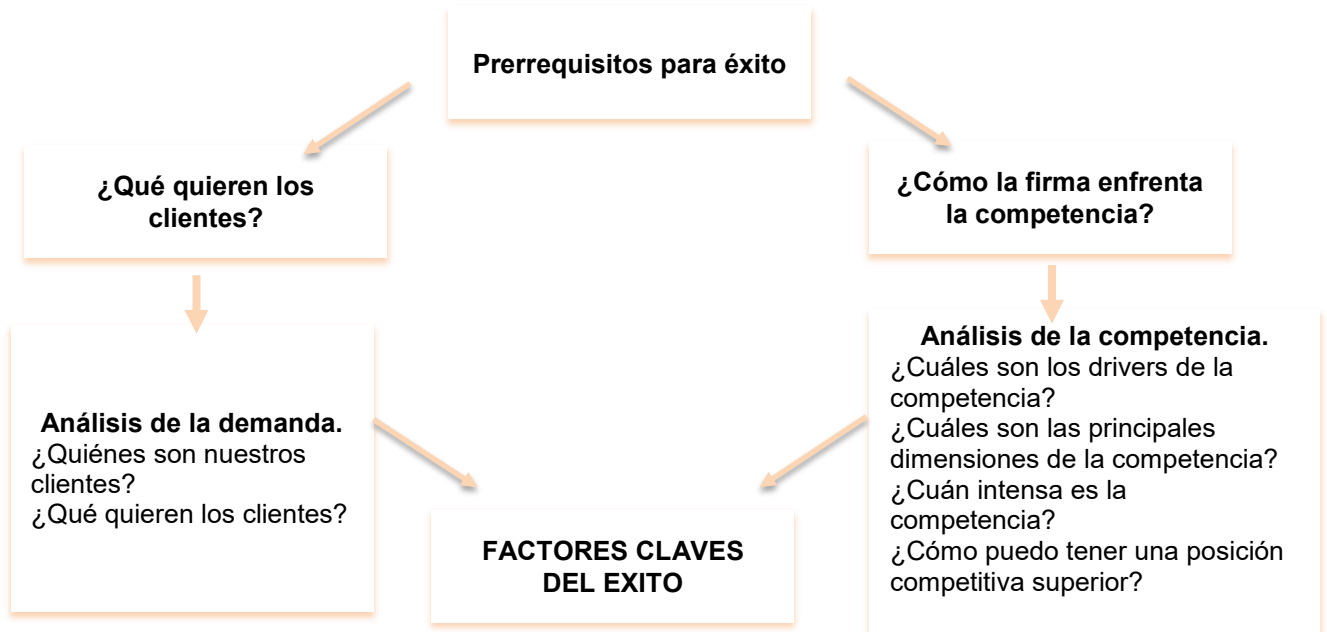
El *framework* presentado por las 5 fuerzas de Porter permite determinar el potencial actual o futuro de rentabilidades del sector bajo análisis. Ahora bien, ¿cómo se distribuye la rentabilidad o las ganancias las empresas de dicho sector?, para poder responder dicha pregunta es necesario saber cuáles son las fuentes de ventaja competitiva, es decir cuáles son los factores claves de éxito.

Los factores claves de éxito de una industria son aquellos factores competitivos que más afectan la capacidad de sus integrantes para prosperar en el mercado. Los recursos, capacidades competitivas, atributos de producto, locación, entre otros, representan la diferencia entre un competidor fuerte y otro débil, y en determinadas ocasiones entre la pérdida y la ganancia. La comparación de los elementos de una estrategia con los factores claves del éxito en la industria en donde participa determina el éxito financiero y competitivo que ostentará la empresa. (Grant, 2010)

Los factores claves del éxito varían de industria a industria, e inclusive pueden variar dentro de las mismas industrias. La determinación de los mismos en tanto resulta de vital relevancia para las compañías, En la figura 2.7, se establece el marco analítico para su determinación.

Diagnosticar correctamente los factores claves del éxito aumenta las oportunidades de una empresa de elaborar una estrategia ganadora, conservando a los consumidores y superando a la competencia. Si la estrategia no se trabaja sobre las claves del éxito y sobre lo que se analizó en este capítulo muy probablemente fracase.

Figura 2.7. Identificando los factores clave del éxito.



FUENTE: Adaptado de *Contemporary Strategy Analysis 7th Edition*( J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R. (2010).

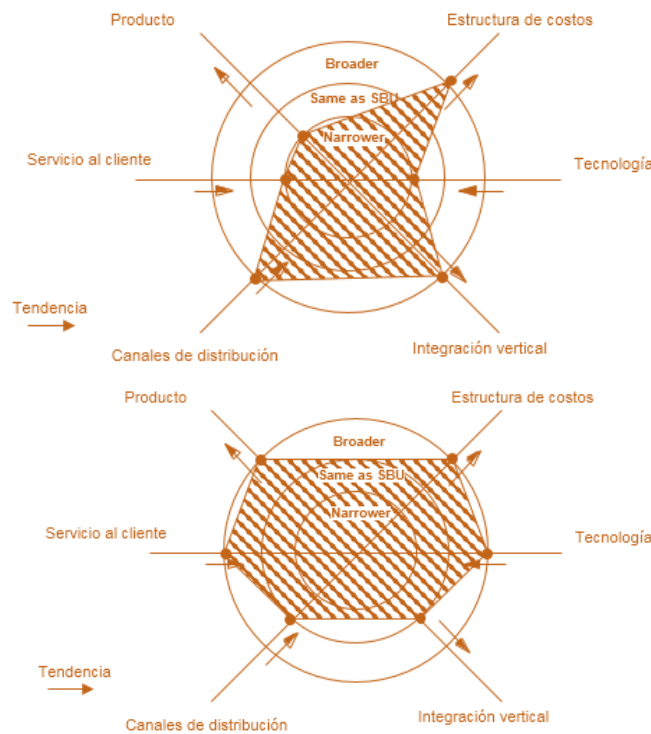
**3.7 Otras herramientas del análisis competitivo.**

Dentro del análisis competitivo, existen otras herramientas de análisis que las empresas pueden utilizar para, entre otras cosas, poder compararse a sus competidores, determinar su posición actual referida a determinados factores claves del negocio y elaborar planes de acción en referencia a los gaps determinados a partir de dicho análisis.

El análisis tipo radar es una de las herramientas más utilizadas para este fin, para ello se debe identificar los factores claves de éxito del negocio y luego evaluar mediante benchmarking la posición respecto a la competencia. Si de la evaluación tipo radar no surgen planes de acción para poder cerrar las diferencias encontradas no se logra utilizar la herramienta de manera efectiva. (Yukelson, 2016)

La figura debajo representa ejemplo de diagramas tipo radar para dos competidores.

Figura 2.8 Análisis tipo radar para dos competidores.



FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

**3.8 Resumen del entorno competitivo.**

En los acápite anteriores se ha analizado en profundidad los factores a tener en cuenta para analizar el grado de competitividad de un sector y las fuerzas que actúan y determinan las rentabilidades medias en el mismo, así como las herramientas utilizadas para poder predecir y analizar cuan atractiva es una industria.

En resumen, los ejecutivos de las empresas deberán de realizar una serie de análisis cuyo objetivo final será responder los siguientes puntos referidos al entorno competitivo:

- Potencial de crecimiento del sector.



- Determinar si las fuerzas competitivas son de magnitud relevante que empujan las rentabilidades del sector a niveles inferiores al promedio.
- Determinar si la rentabilidad se verá o no favorecida por los impulsores de cambios.
- Si la compañía ocupa una posición de mercado más fuerte o más débil que los rivales y si es probable que esta modificación se modifique o no con las interacciones competitivas.
- Si la estrategia aborda o no los factores claves del éxito.

A partir de lo anterior si luego de este análisis, una compañía concluye que las perspectivas generales de rentabilidad superan al promedio de su sector, el ambiente de la industria es atractivo para dicha empresa, si son inferiores al promedio, las condiciones no son atractivas. Ahora bien, el grado de atracción de una industria no es el mismo para todos los participantes, sean presentes o potenciales. De modo similar, las industrias atractivas para sus integrantes pueden que no lo sean para los externos por la dificultad para enfrentar a los líderes actuales y por las razones que se han visto en el texto.

Si una empresa decide que la industria es atractiva y tiene oportunidades, elabora un proyecto sólido para aprovecharlas y mejorar su posición competitiva a largo plazo, esto en base a una estrategia que considere los puntos del entorno vistos anteriormente. (Thompson, 2012)

Si bien en los próximos capítulos se incluirán conceptos que tienen que ver con el análisis interno y estrategias genéricas la figura 2.8 muestra como ambos ambientes, interno y externo y las herramientas vistas en este capítulo, se combinan para definir la posición estratégica de una compañía. (Yukelson, 2016)

Figura 2.8 Posicion estratégica.



FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)



## 4 CAPITULO III LA ESTRATEGIA Y EL ANALISIS INTERNO.

### 4.1 Introducción.

Cuando se elabora la estrategia la misma consiste, como vimos anteriormente, en obtener una ventaja competitiva sostenible respecto al resto de los competidores del sector, ahora bien, esta ventaja solo puede ser llevada a cabo si la estrategia que una empresa une los recursos y capacidades internas con las oportunidades que se identifican en el contexto externo. La pregunta a hacerse es porque son tan relevantes las capacidades y recursos internos de una firma, las repuestas son primero; como las condiciones externas se han hecho cada vez más inestables, enfocarse en los recursos internos más que en el mercado parece ser una base más segura para la formulación de la estrategia y segundo se ha vuelto más evidente que la ventaja competitiva más que lo atractivo de una industria es la primera fuente de rentabilidad superior.

### 4.2 Recursos y Capacidades.

Muchos autores han definido lo que es un recurso, en sus definiciones se puede tener un consenso en cuanto a que los recursos de una compañía como los elementos de la misma que utiliza para su proceso de negocio de manera de producir un set de productos o servicios. De esta manera todos los activos, procesos internos, conocimientos, etc. controlado y gestionado por las compañías que le permiten a una compañía implementar su estrategia de manera eficaz y efectiva se denomina un recurso. (Barney J. , 2001, págs. 41-56). Esto indica que la compañía usa recursos los cuales puede no ser el dueño directo, por ejemplo, el conocimiento, experiencia y habilidades de sus empleados, pero sobre los cuales si puede ejercer una correcta gestión y control para lograr la ventaja en el mercado.

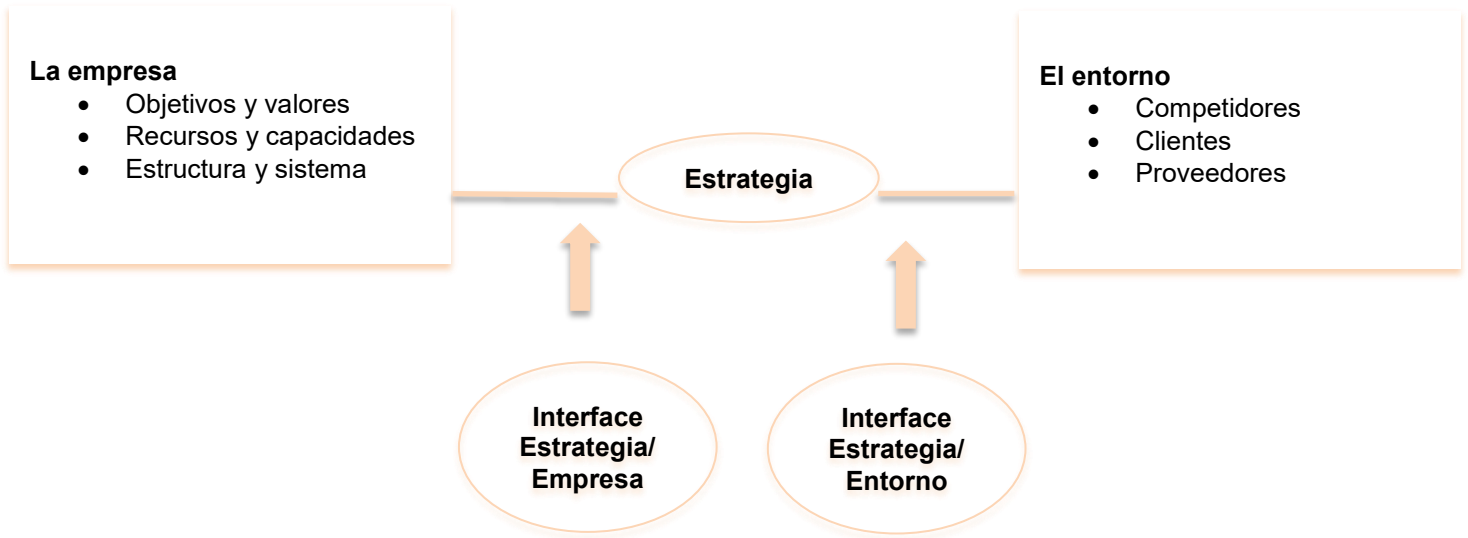
Por otro lado (Wernerfelt, 1984) establece que un recurso es cualquier activo, tangible o no que está relacionado de alguna manera con la performance de una compañía.

Al igual que en el caso de los recursos, las capacidades han sido definida por un amplio rango de autores; Hamel, 1999, Schoemaker 1993 y Barney J. 1994, las cuales pueden ser resumida como una combinación de conocimiento táctico, habilidades y recursos que las compañías acumulan en el tiempo. En última instancia, las capacidades son el resultado complejo de un proceso de aprendizaje organizacional. Capacidades son siempre intangibles y son creados por los recursos tangibles e intangibles. De esta manera, las capacidades son el resultado de la interacción de muchos agentes pero son independientes de dichos agentes. Puede ser considerado entonces las capacidades como las habilidades y competencias colectivas. Las diferentes tipos de capacidades dependerán de los recursos usados en la formación de dichas habilidades.

Los recursos y capacidades de una compañía deben de ser usado en crear la definición de la estrategia como la principal fuente de ventaja competitiva. En la actualidad, muchas compañías desarrollan su estrategia basado en el desarrollo y explotación de capacidades internas bien definidas. Por otro lado, si consideramos recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva, estamos también considerando que cada firma está equipada con recursos únicos e inigualables, que le otorgan a la empresa fuente inimitable de ventaja competitiva.

En la década de los 90, comenzó a consolidarse la idea de que la primera fuente de rentabilidad de una empresa se daba por el rol de sus recursos y capacidades, a lo que se llamó “*resourced-based view*”. En un mundo en donde las preferencias e identidades de los consumidores parecen ser volátiles, las tecnologías para servirlos también está cambiando, una estrategia enfocada en el mercado puede que no genere la estabilidad y consistencia necesaria para un camino al éxito al largo plazo. Es por esto que cuando el contexto está en continuo cambio es más seguro formular la estrategia en base a los recursos y capacidades propios. En la Figura 3.1 se bosqueja la relación de la estrategia con su entorno y las capacidades.

Figura 3.1 Interfaz Estrategia-Empresa- Entorno.



FUENTE: Adaptado de *Contemporary Strategy Analysis 7th Edition*( J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R. (2010).

Cuan bien opere una estrategia depende en gran medida de las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con sus recursos internos y capacidades. Los recursos y capacidades son activos competitivos que en última instancia determinan la competitividad y la fortaleza de la posición en el mercado. Aquellas empresas con activos competitivos mínimos serán relegadas a rentabilidades menores que el resto.

El análisis de los recursos y capacidades ofrece a los ejecutivos una herramienta necesaria para calibrar los activos competitivos y determinar si pueden forjar los simientos para éxito competitivo en el mercado.

El analisis coniste en dos pasos:

- 1- Identificar los recursos y capacidades de la empresa.
- 2- Examinar los recursos y capacidades de manera más exhaustiva para determinar cuál o cuáles son los más valiosos competitivamente y si estos pueden o no determinar una ventaja competitiva sustentable sobre la competencia.

(Thompson, 2012)



Para que los recursos y capacidades de una empresa tengan valor duradero, deben refinarse, actualizarse, y en ocasiones aumentarse continuamente con nuevas pericias. No sólo las empresas rivales se esfuerzan en afinar y recalibrar sus capacidades, sino las necesidades y expectativas de los clientes también se someten a cambios constantes. Las capacidades organizacionales se estancan a menos que se las mantengan vivas. Los recursos y capacidades de una empresa son mucho más competitivos cuando 1) están en sincronía con los cambios de la propia estrategia de la empresa y sus intentos por obtener una ventaja competitiva basada en recursos y 2) apoyan por completo las acciones de la empresa de atraer clientes y combatir las iniciativas recién lanzadas por los competidores para obtener mayores ventas y participación de mercado. (Thompson, 2012)

### 4.3 Identificación de recursos.

Los recursos y capacidades de una empresa son dos de los pilares fundamentales de la estrategia competitiva; cuando se planifica la estrategia, es vital que la firma, o al menos aquellos que implementan la estrategia sean capaces de identificar un recurso o una capacidad, y además de esto tener la expertise de aprovecharlas para obtener una ventaja en el mercado.

Para comenzar es importante distinguir entre lo que es un recurso y lo que es una capacidad de una empresa. Los recursos son activos productivos que dispone la compañía, mientras que las capacidades son las habilidades que la firma posee para llevar a cabo actividades. Los recursos individuales por sí solos no confieren ventajas competitivas, estos deben trabajar juntos para crear la capacidad organizacional. Es dicha capacidad entonces, la esencia de la performance superior. (Jones, 2005)

### 4.4 Clasificación de recursos.

#### 4.4.1 Recursos Tangibles.

Los recursos tangibles son los que se identifican con mayor facilidad, ya que son cuantificables y se pueden tocar. Hay varios recursos físicos, como las instalaciones, las tierras, etc. pero también recursos financieros, tecnológicos y organizaciones como sus sistemas de comunicación y control. Si bien los recursos tangibles pueden ser fácilmente valorados en un estado de balance o financiero, por lo general el valor de libros de los recursos tangibles de una empresa no es un buen punto de partida para analizar en cuanto contribuye a la estrategia de una compañía. Por lo que el objetivo primario del análisis de los recursos no es valorarlos en cuanto a valor de libros, sino entender cuál es el potencial de los mismos para crear ventaja competitiva. Saber el valor de los activos de Apple no dice nada de cómo la compañía usa su estrategia de integración vertical y articula sus recursos para lograr ser líder en cuanto a costos y cadena de valor. Una vez que los recursos de una compañía pueden ser analizados de manera estratégica se puede analizar en cuanto pueden ayudar a una compañía a lograr a partir de ellos una ventaja competitiva sustentable. Para esto se requieren dos preguntas claves:

- **¿Qué oportunidades existen para economizar su uso?** Esto quiere decir si es posible ser más eficiente en sus usos, lograr los mismos resultados con menos, o más con los mismos. Mejorar el



control de inventario, puede permitir reducir los costos de mantenimiento y financieros de los mismos, mejor control de caja puede permitir operar con menos niveles de caja.

- **¿Cuáles son las posibilidades de emplear los recursos existentes de manera más rentable?**

Los recursos tangibles se pueden resumir en:

- ✓ **Recursos físicos:** derechos de propiedad o acceso a recursos naturales, planes de fabricación, equipos e instalaciones, ubicación de tiendas, centros de distribución, etc.
- ✓ **Recursos financieros:** efectivo y equivalentes de efectivo, valores negociables, capacidad de endeudamiento entre otros.
- ✓ **Activos tecnológicos:** patentes, derechos de propiedad, tecnologías de producción, inventarios de procesos y otras tecnologías.
- ✓ **Recursos organizacionales:** sistemas de planificación, coordinación y control, sistemas de tecnologías de la información y comunicación, etc.

(Grant, 2010), (Thompson, 2012)

#### 4.4.2 Recursos intangibles.

Si bien son más difíciles de determinar, los recursos intangibles, son, para muchas compañías factores competitivos más relevantes que los tangibles. Dentro de estos se pueden diferenciar varias clases de activos de capital intelectual y humano, así como las mismas marcas, imagen y activos referidos a la reputación y trayectoria. Por su propia definición este tipo de recursos no tienen existencia física en sí mismo, sino que se encuentran contenidos en algo material, los recursos de habilidades y conocimientos de una empresa se manifiesta a través de los recursos humanos, la marca, en su logo.

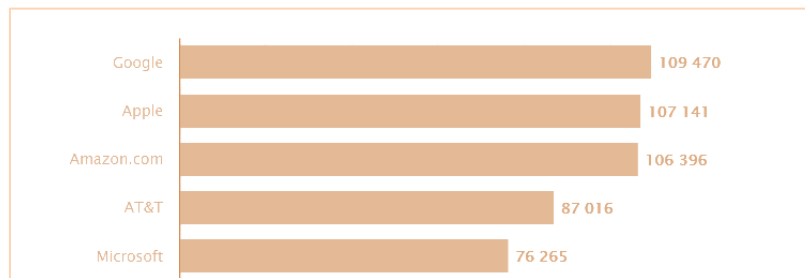
Los recursos intangibles se pueden resumir en:

- ✓ **Marcas, imagen y activos de reputación:** nombre de la marca, imagen de la empresa y de su producto, lealtad el cliente, reputación en cuanto a calidad, servicio y confiabilidad, reputación con partes interesadas.
- ✓ **Cultura y sistema e incentivos de la empresa:** normas de conducta y ética, apego de los empleados a valores, motivación y compromiso.
- ✓ **Relaciones:** alianzas o sociedades, asociaciones con proveedores que reduzcan costos o mejorar la calidad y desempeño del producto, redes de distribuidores claves, etc.

(Grant, 2010) (Thompson, 2012)

Así como fue mencionado referido al valor de libros de los recursos tangibles y su valor en cuanto a la estrategia de una compañía, algo más relevante sucede para el caso de los intangibles. La exclusión o su subvaloración se ven reflejado en la divergencia que existe entre el valor de libros de una empresa y su valor de mercado. Detrás de estas diferencias se ve reflejado el valor de los recursos intangibles y su real importancia. En el gráfico 3.1 se muestra el top 5 de 2017 en cuanto a valor de marca.

Gráfico 3.1 Top 5 Valor de Marca (MUSD)



FUENTE: STATISTA. (2017, Febrero).

#### 4.4.3 Recursos Humanos.

Los recursos humanos de una firma comprende la experiencia y esfuerzo de sus empleados. Así como los recursos intangibles, los recursos humanos no aparecen en el estado de balance, por la simple razón que no pertenecen a los propietarios. El motivo de incluir a los recursos humanos en el análisis de los recursos, más allá de que éstos en última instancia son libres de cambiar una empresa por otra, en la mayoría de los casos el tiempo de estadía es prolongado y el suficiente para ganar experiencia, compartir los valores, y demás habilidades que desarrollan. La relevancia estratégica de este recurso comienza desde el momento de la atracción y selección de los mismos, su desarrollo y posterior retención como pilar estratégico de una firma. El establecer modelos de competencia en base a la estrategia que se busca resulta crucial en la implementación exitosa de la misma. Los activos humanos y capital intelectual hace referencia a experiencia, aprendizaje y conocimientos tácticos y de negocio de sus empleados, educación, conocimientos técnicos específicos de equipos y máquinas, talento directivo, creatividad e innovación, etc.

La habilidad de los empleados de armonizar sus esfuerzos e integrar sus habilidades depende no sólo de las habilidades interpersonales sino también del contexto de la organización. El contexto de la organización afecta la colaboración interna mediante la cultura de la misma, referido a valores, tradiciones y normas.

(Grant, 2010) (Thompson, 2012)

#### 4.5 Identificación de capacidades.

Los recursos no son productivos por sí solos, para llevar a cabo una tarea se necesitan un conjunto de recursos trabajando de manera conjunta. Una empresa puede tener recursos muy valiosos y específicos de propios, pero a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá ejercer una ventaja

competitiva diferenciadora en el mercado. También es relevante reconocer que puede suceder que una compañía puede no necesitar recursos valiosos, únicos, o específicos para establecer dicha ventaja, mientras tenga capacidades que no posea otro competidor. Hay casos que determinadas empresas cuentan con los mismos recursos que otros, llámese, instalaciones industriales, empleados idóneos, etc. pero logran su ventaja en la capacidad única y distintiva de manejar dichos recursos de manera productiva y eficiente, por ejemplo con sistemas de control financiero, control de proveedores y gestión de las compras entre otros, impulsando la eficiencia en todos los niveles de la organización.

Una capacidad organizacional es la “capacidad de una firma para desplegar sus recursos para un resultado deseado” (Lieberman, 2002). Las capacidades por lo tanto, se forman a partir del uso de los recursos, en forma general se puede decir que todas las capacidades organizacionales se basan en conocimientos que residen en sus empleados y en su capital intelectual o en los procesos y sistemas organizacionales de la empresa, los cuales además incorporan conocimiento estratégico.

#### **4.6 Clasificación de capacidades.**

Para poder clasificar capacidades, según el punto anterior, es necesario tener un análisis comprensivo que ayude a determinar el amplio espectro de las capacidades de una organización, por ello se necesita una base para clasificar y desagregar actividades que lleva adelante una firma, a continuación se detallan las dos más comunes que se utilizan para tener de referencia. (Grant, 2010),

##### **4.6.1 Capacidades y el análisis funcional.**

- El **análisis funcional** identifica las capacidades organizacionales en relación a las áreas funcionales principales de la empresa. En la tabla 3.1. se clasifican las áreas funcionales principales de la empresa e identifica las capacidades organizacionales específicas de dichas funciones. Además se muestran ejemplos referidos a empresas que se destacan en las capacidades en cada área funcional que les permiten tener una ventaja competitiva en el mercado.

Por ejemplo WalMart, cuya estrategia es precios bajos, debe de sustentar dicho modelo basado en capacidades de control y gestión de la información que le permita tener una cadena de suministro con el menor stock posible con entregas “just in time” o Zara en donde su área funcional de la gestión de la información necesita de un sistema de información rápido conectados con los gerentes de tienda para la toma de decisiones. (Vulcano, 2016)

##### **4.6.2 Capacidades y la cadena de valor.**

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito final de las actividades es crear valor para los compradores. Con su atención en las actividades creadoras de valor, la cadena de valor es una herramienta ideal para examinar cómo otorga una empresa su propuesta de valor al cliente y cómo



utiliza sus recursos y despliega sus capacidades para este fin. Permite un análisis detallado de la estructura de costos de la empresa y de su capacidad de ofrecer los mejores precios. Revela la importancia de que da una empresa a las actividades que mejoran la diferenciación y apoyan precios más altos, como son el servicio y el marketing.

El **análisis de la cadena de valor** separa las actividades de la firma en una secuencia de actividades concatenadas que agregan valor al cliente final. El modelo de Porter, la herramienta más utilizada, representa la cadena de valor como un conjunto de actividades a las que denomina **actividades primarias**, es decir aquellas que están involucradas directamente en la transformación hacia la elaboración del producto, creando valor al cliente, y las actividades de soporte que contribuyen de manera indirecta con ese fin facilitando y mejorando el desempeño de las actividades primarias, denominadas **actividades secundarias**. Si bien existe un marco para definir las se debe tener en cuenta que no todos los sectores o industrias listan las mismas actividades dentro de cada grupo y esto puede por lo tanto variar.

La cadena de valor de Porter identifica y define las actividades que pueden ser desagregadas para proveer información más detallada de las actividades de la firma, y con ello de las capacidades que corresponden a cada actividad y los costos correspondientes. A Porter se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la firma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuáles son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de una estrategia de costo. Este modelo se centra en el costo que dichas actividades le implican a la firma, por lo tanto, si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto final excede el costo de estas actividades, la compañía generará entonces rentabilidad.

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.
- Un esquema que permita identificar las actividades claves o core que sustenten dicha ventaja, por ejemplo, aquella que tenga mayor costo en la cadena o requiera de conocimiento interno específico, debe de ser sustentada y gestionada por capacidades y manejos eficientes de recursos o directamente solo por personal dentro de la compañía.
- Un esquema para poder realizar un benchmarking con empresas competidoras para ver la posición actual competitiva en costos referido a los eslabones de la cadena de valor.

(Frances, 2001)



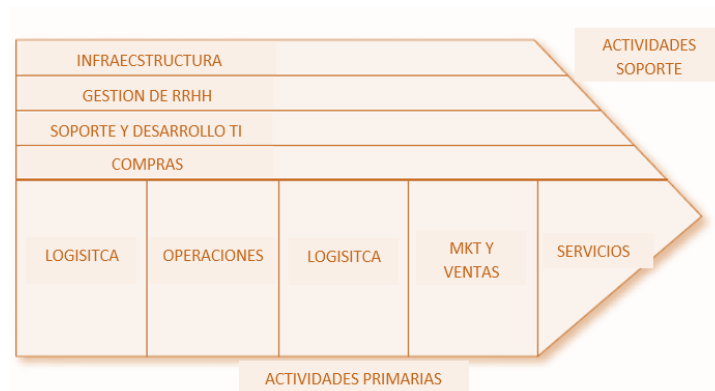
Tabla 3.1. Clasificación funcional de las capacidades organizacionales.

Área Funcional	Capacidad distintiva	Ejemplos empresas.
<b>FUNCIONES CORPORATIVAS</b>	Control financiero Desarrollo de management Innovación estratégica Coordinación multidivisional Management de adquisiciones	Pepsi Co, Google, Shell, Exxon, Wall Mart, Dell Computer, Unilever
<b>GESTION DE LA INFORMACION</b>	Sistema información gerencial conectado con las tomas de decisiones	Wal Mart, Dell Computer
<b>R&amp;D</b>	Research Desarrollo de nuevos productos Desarrollo de nuevos productos de ciclo de vida corto	IBM, Apple, Merck, Inditex (Zara)
<b>OPERACIONES</b>	Eficiencia en producción a escala. Mejora continua en operación. Eficiencia operacional Flexibilidad y rapidez de respuesta	Toyota
<b>DISEÑO DE PRODUCTO</b>	Diseño Gestión de la marca Gestión de la calidad Respuesta a señales de mercado	Apple, Procter and Gamble, L'Oreal.
<b>VENTAS Y DISTRIBUCIÓN</b>	Ventas y promociones de venta efectivas Velocidad de distribución Servicio al cliente Velocidad y repuesta a órdenes de pedido.	Amazon, Singapur Airlines, Dell Computer.

FUENTE: Adaptado de *Contemporary Strategy Analysis 7th Edition* (J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R. (2010).

La cadena de valor de Porter se detalla en la figura 3.2 y a continuación se detalla la definición para ellas.

Figura 3.2. Cadena de Valor y Capacidades.



FUENTE: Adaptado de *Contemporary Strategy Analysis 7th Edition* (J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R. (2010).

#### 4.6.2.1 Actividades primarias.

- Logística de la cadena de abastecimiento

Actividades, costos y activos asociados a la compra de materias primas, energía, partes y componentes, artículos consumibles de máquinas y equipos; recepción, almacenamiento y distribución de insumo de los proveedores, inspección de calidad y manejo de inventarios.

- Operaciones

Actividades, costes y activos asociados con la transformación de los insumo en el producto final (producción, ensamblado, empaque, mantenimiento de equipos instalaciones, operaciones, aseguramiento de la calidad, etc.)

- Logística de distribución.

Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecimiento y soporte de una red de distribuidores).

- Ventas y marketing

Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad, promoción, investigación, y planeación de mercado y soporte para los distribuidores.

- Servicio

Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, reparaciones y mantenimiento, asistencia técnica, atención a los compradores y quejas.

#### 4.6.2.2 Actividades secundarias.

- R&D, tecnología y desarrollo de sistemas.

Actividades, costos y activos relacionados con R&D del producto, su proceso, mejora del proceso de diseño, desarrollo de equipo, desarrollo de software, sistema de telecomunicaciones, diseño e ingeniería, etc.

- Gestión de recursos humanos.

Actividades, costos y activos asociados a la selección, contratación, capacitación, desarrollo, retención, y compensaciones de todo el personal, actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias esenciales.

- Administración general.

Actividades, costos y activos relacionados con la administración en general, contabilidad, finanzas, compras, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, gestión de sistemas de información, formación de alianzas y otras funciones de carácter directivo.

#### 4.6.3 Las capacidades Core o claves del negocio y el portfolio de capacidades.

En los acápites anteriores se analizó las definiciones, identificación y clasificación de las capacidades y recursos de una compañía como parte del análisis interno. En esta sección se profundizará en las actividades core o claves del negocio y su determinación.

Debido a su complejidad es más difícil poder caracterizar las capacidades que los recursos y por lo tanto identificarlas, pero el primer objetivo es encontrar aquellas capacidades que son la base para la ventaja competitiva, es decir aquellas capacidades distintivas que hacen que una organización despliegue mejor sus recursos, las llamadas capacidades core o competencias distintivas. Las competencias core son aquellas que bien o hacen una contribución desproporcionada en cuanto al valor agregado para el cliente o en cuando a la eficiencia que dicho valor es entregado a ellos o provee una base fuerte para entrar en nuevos mercados.

El término competencias core fue acuñado en la década de los noventa del siglo XX por Prahalad y Hamel. (Hamel, 1999) En sus estudios se señala que las organizaciones sobrevivientes de la primera ola de competencia global estaban convergiendo en estándares similares de calidad y costo de los productos y que cada vez estos factores se hacían menos importantes como una ventaja competitiva. En consecuencia, en el largo plazo el desempeño superior derivaría de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosas a cada empresa del grupo empresarial y la ayudaran a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente. Se critica el hecho de que las empresas se enfoquen más a los mercados y no a las capacidades internas; asimismo, se plantea que, así como existe un portafolio de negocios, debería haber un **portafolio de competencias**.

Las capacidades core o competencias clave deben de cumplir con tres requisitos para poder ser definidas como tal:

- a) proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados,
- b) contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final y
- c) deben ser difíciles de imitar por los competidores.

(Hamel, 1999).

Para Barney J., 1991, los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas, que estos recursos marcan una diferencia de desempeño, que las diferencias son estables en el tiempo y que



existen cuatro características o indicadores del potencial de los recursos de la empresa para generar una ventaja competitiva sustentable: valioso, raro, inimitable e insustituible. No todos estos recursos son fuente de ventaja competitiva, únicamente los que cumplen con las siguientes cuatro características:

- a) Deben ser valiosos porque ayudarán a aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas en el ambiente y permitirán a la empresa concebir estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad.
- b) Deben ser raros o poco comunes entre los competidores. En general, el número de empresas que posee un recurso particular valioso es menor al número de empresas necesarias para generar la dinámica de la competencia perfecta en una industria, por lo que ese recurso puede generar una ventaja competitiva.
- c) Deben ser inimitables, ya sea porque la habilidad de la empresa para obtener los recursos depende de una situación histórica única, porque la relación entre recursos y ventaja competitiva es tan ambigua que nadie sabe cómo duplicarla o por qué puede ser un fenómeno social muy complejo más allá de la habilidad de las empresas para dirigirlo e influirlo sistemáticamente.
- d) Deben ser insustituibles, es decir que no haya equivalentes. Por ejemplo, una empresa que busca copiar un equipo directivo no puede imitarlo exactamente, pero puede lograr un equivalente, por lo que un equipo de dirección no da una ventaja competitiva sustentable aunque lo evalúen como raro, inimitable y capaz de crear valor.

En conjunción de las publicaciones de dichos autores y otros que se refieren al tema de competencias core (Leonard-Barton, 1992) (Scarbrought, 1998), debajo se listan las características principales para poder definir las competencias clave de una compañía.

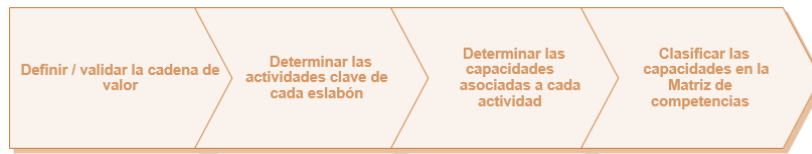
- Determinan una posición clara de liderazgo en un rango de productos y/o servicios.
- Crean el vínculo entre las necesidades (actuales y futuras) de los clientes, y las capacidades de la organización.
- Permiten el surgimiento de nuevas generaciones de productos y servicios competitivos.
- Construyen sobre los factores críticos del negocio, aprovechando las capacidades actuales de la organización para posicionarlas de una manera óptima de cara al futuro.
- A diferencia de un activo, el cual pierde valor en el tiempo, las competencias de una empresa pueden y deben evolucionar.
- Su permanente búsqueda y mantenimiento asegura la supervivencia de la organización.

Las competencias clave representan una nueva forma de gestionar las empresas ya que focalizan a la alta gerencia en sus esfuerzos por desarrollar ventajas competitivas, permiten además ir más allá del concepto de unidades de negocio, hacia la creación de un **Portafolio de Competencias Clave**, sobre el que se apalancará el desarrollo estratégico de los diferentes negocios siendo el vínculo fundamental que permite conectar las estrategias de negocio con las competencias a nivel individual. Ver figura 3.11.

(Hamel, 1999)

Para poder determinar el portafolio de competencias clave es crítico determinarlas, para ello es importante tener una metodología para dicho fin que consista en un análisis estructurado según se explicará a continuación. Ver la figura 3.3

Figura 3.3 Metodología para determinar las capacidades clave.



FUENTE: *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

- La **definición y validación de la cadena de valor** se realiza mediante la cadena de valor de Porter, visto anteriormente, definiendo las actividades primarias y secundarias según fue definido, en ese mismo escenario se determinan las actividades claves de cada eslabón.
- Para **determinar las actividades claves** vinculadas a cada eslabón, es necesario y relevante establecer los límites de cada eslabón de la cadena. En la figura 3.4 se muestra un ejemplo de este tema.

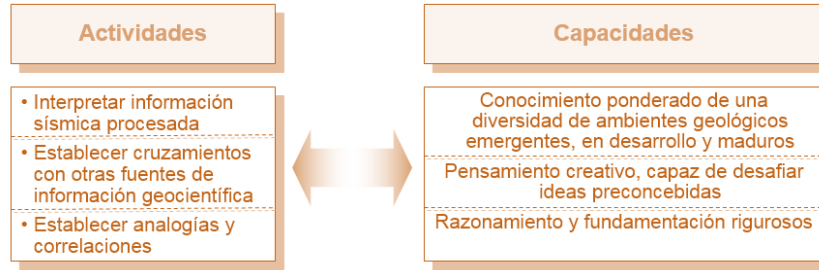
Figura 3.4 Ejemplo de cadena de Valor y determinación de actividades.



FUENTE: *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

- Luego de definidas las actividades de la cadena de valor se **determinan las capacidades relacionados a estas**, la figura 3.5 es un ejemplo de este paso.

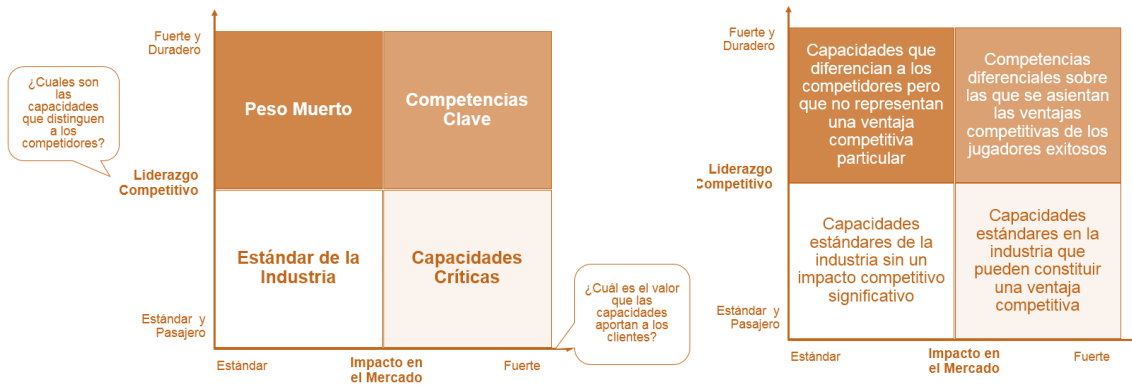
Figura 3.5. Ejemplo de actividades y capacidades.



FUENTE: *Estrategia Empresarial MBA DiTella Yukelson. (2016)*

- Finalmente se evalúa el **Portafolio de Capacidades Clave** en función de su impacto en el mercado y el nivel de diferenciación con respecto a la competencia. Esto se realiza en un cuadro representado en la figura 3.6 y figura 3.7. La figura 3.8 resume los criterios a tener en cuenta para crear el portafolio de capacidades.

Figura 3.6 Evaluación de Competencias Clave. Figura 3.7 Portafolio de capacidades.



FUENTE: *Estrategia Empresarial MBA DiTella Yukelson. (2016)*

Figura 3.8 Criterio para Diseñar Portafolio de Competencias.

Cuadrante	Liderazgo Competitivo	Impacto de Mercado
<b>Competencia Clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad distintiva sobre la que se pueden construir ventajas competitivas</li> <li>Es una capacidad sostenible en el tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad que contribuye a aportar valor diferencial a los clientes</li> <li>Supone garantía de acceso a los mercados para los productos de quien la posee</li> </ul>
<b>Capacidades Críticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades standards dentro de la industria</li> <li>No representan ventajas competitivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad que contribuye a aportar valor diferencial a los clientes</li> <li>Supone garantía de acceso a los mercados para los productos de quien las posea</li> </ul>
<b>Estándar de la Industria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades standards dentro de la industria</li> <li>No representan ventajas competitivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad que no aporta al cliente un valor diferenciado al standard de la industria</li> </ul>
<b>Peso Muerto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad distintiva sobre la que se pueden construir ventajas competitivas</li> <li>Es una capacidad sostenible en el tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad que no aporta al cliente un valor diferenciado al standard de la industria</li> </ul>

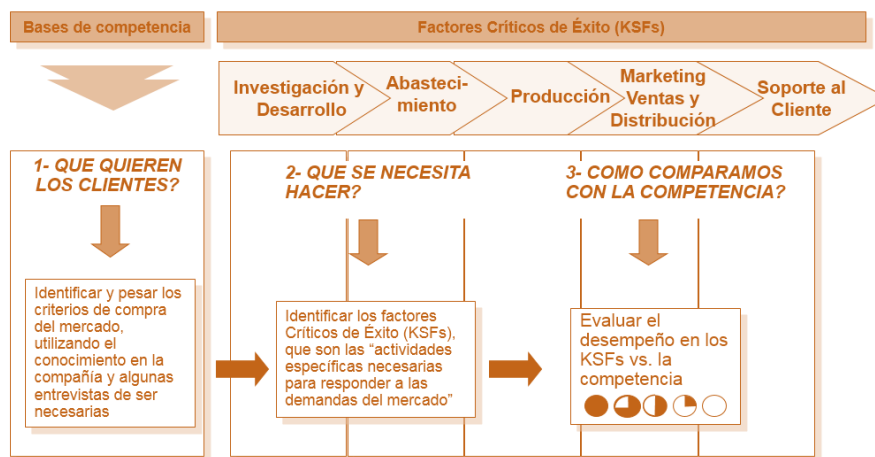
FUENTE: *Estrategia Empresarial MBA DiTella Yukelson. (2016)*

#### 4.7 Factores críticos del éxito, las capacidades internas y el benchmarking.

En el Capítulo II se analizó el concepto de los factores críticos de éxito dentro del contexto externo de la evaluación estratégica de una compañía, en este acápite se hará mención, luego de haber profundizado en las competencias, recursos y capacidades, en cómo esto se conecta con el contexto interno.

Los factores críticos de éxito se relacionan con la cadena de valor (o sea, los procesos internos), pero vinculados fuertemente con necesidades de los clientes y el mercado, por ello se incluyen en la gran parte de la bibliografía dentro del análisis externo a la compañía. En la figura 3.9 se ejemplifica este concepto.

Figura 3.9 Factores críticos de éxito.



FUENTE: *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

Una parte fundamental para poder compararse con la competencia, es evaluar el desempeño de los factores críticos del éxito (FCE) respecto a esta, es decir cómo las actividades necesarias específicas para responder las demandas del mercado se ubican respecto a la competencia.

Una vez que la empresa cuenta con buenos datos de estimación de costos y eficacia de las principales actividades de su propia cadena de valor y tiene suficientes datos relativos a las actividades de la cadena de valor de proveedores y socios de distribución, está en condiciones de poder realizar el **benchmarking**. El benchmarking es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar las "mejoras prácticas". Esta herramienta compara el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor en diferentes empresas, como por ejemplo, cómo se ensamblan los productos, y la rapidez con la que se colocan productos en nuevos mercados, etc. El objetivo final del benchmarking es identificar las mejores prácticas para desempeñar una actividad, saber cómo otras compañías redujeron costos o mejoraron sus resultados de desempeño de las actividades de benchmarking y emprender acciones para mejorar la competitividad de la empresa siempre que estos indicadores revelen que sus costos y resultados de desempeño de una actividad sean inferiores al promedio de otras empresas, pudiéndose estas ser competidoras directas o no. (H.Watson, 1993) (Robert C. Camp, 1989)

La figura 3.10 representa una tabla de gestión para realizar análisis de benchmarking referido a los factores claves de éxito de una industria.

Figura 3.10 *Benchmarking FCE.*

Factores claves del éxito	Importancia	COMPETIDORES					Comentarios
Calidad consistente							
Precio							
Entrega en forma							
Servicio Técnico							
R&D							
Experiencia en el negocio							
Manejo de inventarios							
Relacion con stake-holders							
Eficiencia en operaciones							
Conocimiento del negocio							
JIT Delivery							
Socios estratégicos							
Linea de productos desarrollada							
Responsabilidad Social Empresarial							
<b>Total</b>							

**Key:** ++ = Muy superior, + = Superior, 0 = Promedio, - = Inferior, -- = Débil **Importancia:** 1 = Bajo, 5 = Alto

FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

#### 4.8 Recursos, capacidades y la ventaja competitiva sustentable.

Una vez que hayan primero definido y luego identificado tanto los recursos como las capacidades de una organización, se debe establecer si las mismas pueden o no otorgar a la compañía una ventaja competitiva, es decir poder obtener rentabilidades superiores en el mercado en donde está operando. En definitiva, consiste en analizar el potencial de los recursos internos y por ende las capacidades en relación a los competidores y cómo la estrategia se soporta en ellas. Cuando una empresa tiene activos competitivos que son mejores que el de sus rivales cuenta con una ventaja competitiva, y si además la hacen perdurar se transforma en sustentable, que en definitiva es el fin de toda estrategia.

En la figura 3.11 se muestra la relacion entre los recursos, capacidades y ventaja competitiva y trata de resumir los tipos de recursos que posee una empresa y como en su conjunto determinar la capacidad de la misma para alinearse a la estrategia y junto con los factores claves del éxito establecer una ventaja competitiva sustentable.

Las competencias distintivas o core, dan forma a las estrategias que intenta adoptar la compañía. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las estrategias que aplica una compañía puede generar nuevos recursos o capacidades o fortalecer los ya existentes, lo que en definitiva mejora las competencia distintivas de la empresa. Por lo tanto, la relación entre competencias distintivas y estrategia no es lineal, más bien es recíproca debido a que las competencias distintivas dan forma a las estrategias y éstas ayudan a crear las primeras. (Mauborgne, 1997). Una vez se puedan diferenciar los recursos y las capacidades se puede comprender que es lo que genera una competencia distintiva. Una compañía, como se explicó en el texto anteriormente, puede tener recursos valiosos y muy específicos, pero a menos que tenga la capacidad de emplearlos con eficacia, no podrá crear, en base a ellos, una competencia distintiva. También es relevante

considerar que una compañía no necesita disponer de recursos valiosos ni específicos que no posea otro competidor para establecer una competencia distintiva, mientras sí posea capacidades que no posean sus competidores.

En suma, para que una empresa pueda tener una competencia distintiva, y apalancar en ella su estrategia, debe contar al menos con;

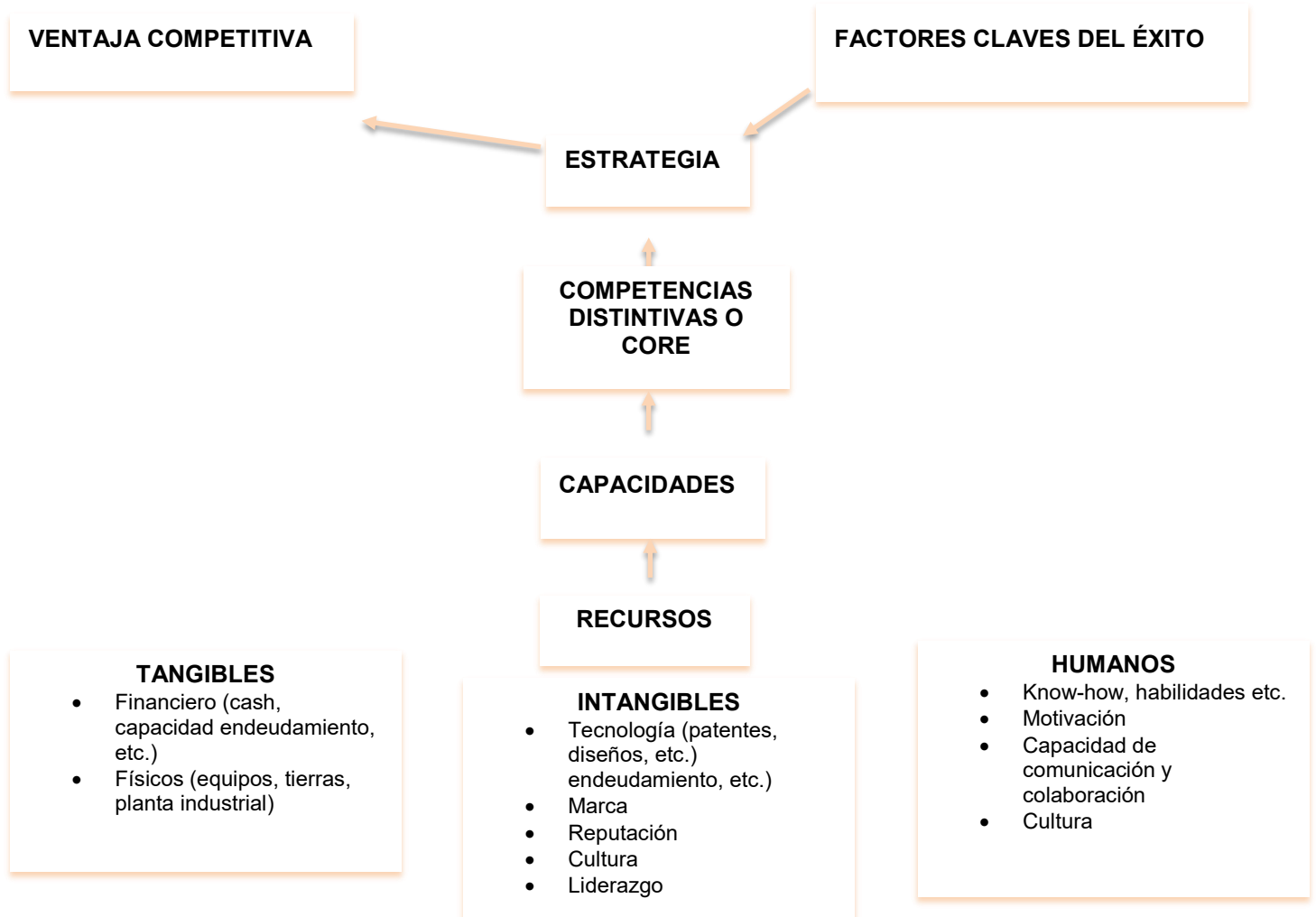
- Un recurso valioso y específico propio y las capacidades necesarias para articularlos en función de su estrategia.
- Capacidad específica para manejar los recursos

La competencia distintiva, por lo tanto, es más poderosa cuando posee ambos elementos, los recursos valiosos y específicos y las capacidades específicas para gestionarlos. (Jones, 2005)

Las rentabilidades que una firma obtiene a partir de los recursos y capacidades dependen de tres factores relevantes; la habilidad de establecer una ventaja competitiva, de mantener dicha ventaja y de apropiarse de los retornos fruto de lo anterior. Cada uno de esto depende de un número de características de los recursos propios de una compañía según lo resumen la figura 3.4.

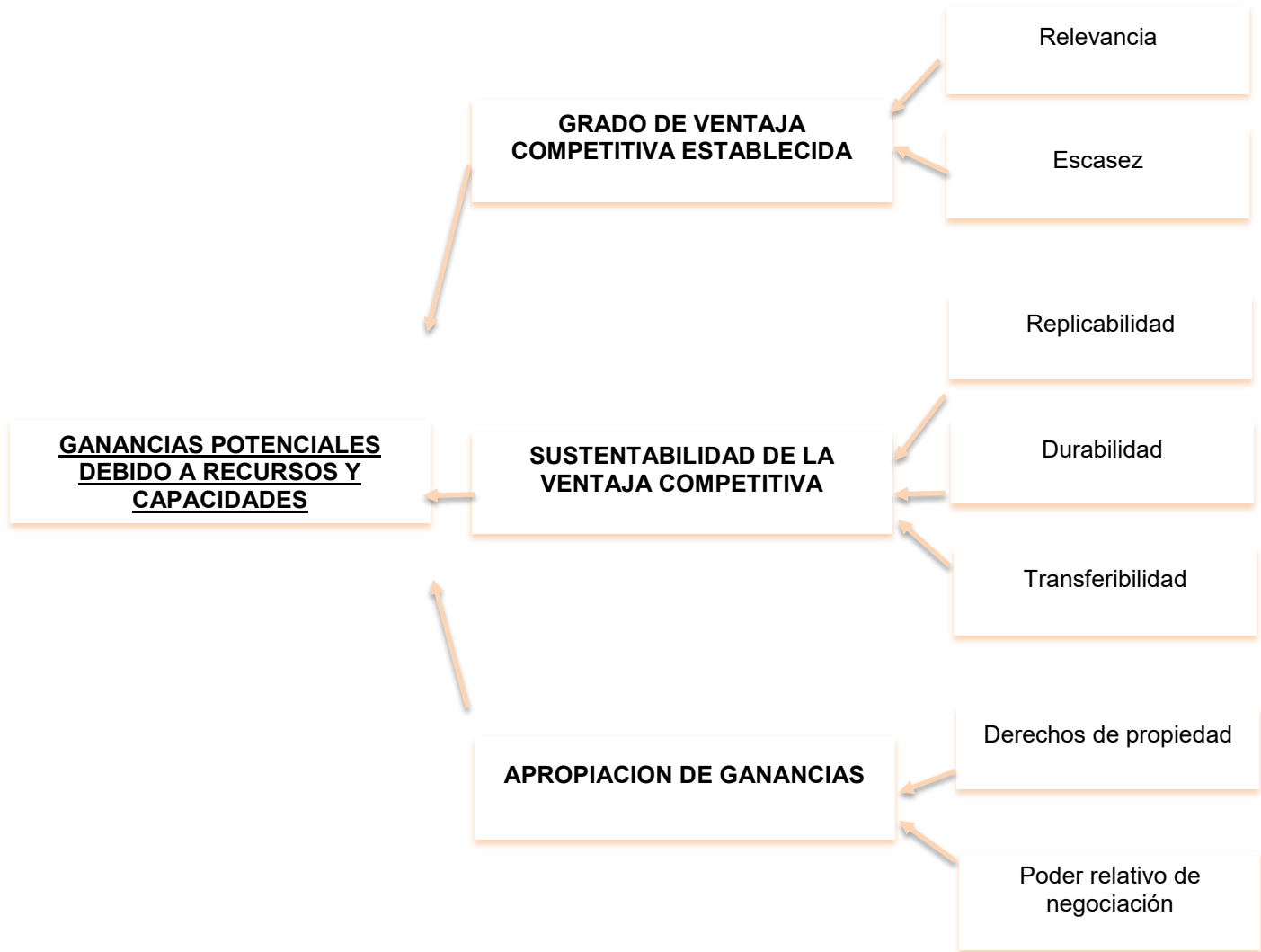
A continuación en el texto se analizará cada una de ellas en detalle.

Figura 3.11. La estrategia, recursos y capacidades.



FUENTE: *Administración Estratégica*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. Thompson, S.(2012).

Figura 3.4 .Importancia estrategia de recursos y capacidades.



FUENTE: *Contemporary Strategy Analysis 7th Edition*( J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R. (2010).

#### 4.8.1 Ventaja competitiva establecida.

En cuanto a la **escasez**, si un recurso o capacidad es ampliamente disponible en una industria, entonces, será esencial disponer de él para poder competir, pero no será una base suficiente, solo necesaria para dicho fin. Es decir son necesarias para jugar pero no para ganar.

Por otro lado una capacidad debe ser **relevante** en cuando a los factores claves de éxito en la industria, por ejemplo en la medida que los servicios bancarios migren hacia los servicios web o *e-banking*, menos relevante se ha convertido las sucursales en cuanto al servicio al cliente para obtener una ventaja competitiva. (Grant, 2010)



#### 4.8.2 Sustentabilidad de la ventaja competitiva

Algunos recursos son más **duraderos** que otros, y por lo tanto son más seguros para la base de una ventaja competitiva. El aumento de la tasa de adelantos tecnológicos disminuye de manera drástica la vida de muchos recursos, otrora claves, por ejemplo equipos.

Para el caso de la **transferibilidad** de un recurso la manera más sencilla de adquirir un recurso y capacidades de otra empresa, es comprarlo. La habilidad de comprar recursos y capacidades y por ende gestionarlos para su propia estrategia, depende de la transferibilidad, es decir cuánto puede ser movida de una empresa a otra. Algunos recursos como los financieros, materias primas, empleados con habilidades estándares entre otros, son fácilmente transferibles y pueden ser comprados o vendidos con relativa facilidad. Algunos otros recursos son más difíciles de transferir y las fuentes de dicha característica son:

- Inmovilidad geográfica de recursos naturales, algunos tipos de empleados y grandes activos de capital, sea el caso de fábricas, hace difícil a las firmas adquiridos y poder transferirlos.
- Información no perfecta referida a la calidad y productividad de los recursos implican riesgos a los compradores. Los vendedores de los recursos tienen mejor información acerca de las características de los mismos, lo que en cierto modo restringe el deseo de los compradores por adquirirlos. Los métodos de valuación de los recursos pueden resultar en que los mismos sean o sub o sobre valorados lo que hace difícil un acuerdo entre las partes.
- Recursos complementarios entre las firmas implica que cuando se adquieren se puede tener una disminución de la productividad y de la eficiencia de los mismos. Por ejemplo, la marca o reputación de una marca que la crea, luego de ser adquirida por otra puede erosionar o terminar de socavar este valor. Son muchos los casos de este tipo en compra y venta de empresas.
- Capacidades organizacionales ya que son basados en equipos de trabajo, y por lo tanto son menos móviles que los recursos individuales. Inclusive si todo el equipo es transferido la dependencia de dicho equipo de una red interna de relaciones y sinergias, puede dificultar el desempeño en la nueva organización.

Ahora bien, si una compañía no puede comprar un recurso o capacidad, entonces debe poder construirla. Sus servicios financieros, la mayoría de las innovaciones en nuevos productos pueden ser fácilmente **replicables** por competidores. En mercado de retail, también, la ventaja competitiva que se deriva del lay-out de las tiendas, tecnologías en puntos de venta, promociones, etc. pueden ser fácilmente copiados. (Grant, 2010)

#### 4.8.3 Apropiación de ganancias.

Ahora bien, cuando las capacidades y recursos superiores generan ganancias, no siempre son los dueños de la compañía quienes adquieren dichas ganancias, como se mencionó en el texto, las capacidades dependen



en gran medida de las habilidades y esfuerzo de los empleados, que no pertenecen a los dueños de las mismas. Para compañías que dependen de su capital humano y su know-how, la movilidad de estos representa una amenaza continua para la erosión de la competitividad. (Grant, 2010)

## 5 CAPÍTULO IV. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y NUEVAS OPORTUNIDADES.

### 5.1 Introducción.

En los capítulos anteriores se abarcaron conceptos necesarios para poder analizar cómo una empresa se posicionará y establecerá sus lineamientos estratégicos y de esta manera alcanzar la deseada ventaja competitiva, cuyo concepto fue introducido en el capítulo 1. Hay diversos planteamientos básicos para competir con éxito, posicionarse y obtener una ventaja competitiva sobre los rivales, todas de ellas, en última instancia buscan entregar más valor al cliente. El valor superior significa un buen producto a precio bajo, un producto superior por los cuales los clientes están dispuestos a pagar más, o una oferta del mejor valor, lo que representa una atractiva combinación de precio, características, calidad, servicio, y otros atributos atrayentes. Ahora bien, sea cual sea la forma de entregar un valor superior, por lo general requiere desempeñar actividades de la cadena de valor de manera diferente de los rivales y hacerse de recursos y capacidades superiores.

Una empresa en búsqueda de una rentabilidad superior, debe por lo tanto, buscar una estrategia competitiva que le permita, en base a un proceso estratégico estructurado (análisis interno, análisis externo, etc.) obtener una ventaja competitiva sustentable.

La estrategia competitiva de una empresa aborda sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito, llámese;

- Medidas específicas para complacer a los clientes.
- Acciones defensivas
- Acciones ofensivas
- Repuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado.
- Clase específica de ventaja competitiva que se pretende obtener.

Es muy poco probable que dos empresas, incluso de la misma industria, apliquen estrategias competitivas exactamente iguales, y es en esas diferencias donde se generan oportunidades. (Thompson, 2012).

En este capítulo, se abordará por lo tanto, las estrategias competitivas más usuales, el posicionamiento de las empresas y los modelos de negocio, la relación de la rentabilidad y la ventaja competitiva y cómo los conceptos analizados en los capítulos anteriores se enlazan para definir el marco del planeamiento estratégico competitivo, así como también se detallarán un par de herramientas de análisis de oportunidades para que los administradores utilicen en la elaboración y formulación estratégica.

### 5.2 Rentabilidad y ventaja competitiva.

Para poder comprender cómo las empresas se posicionan, y que estrategias utilizan para lograr el éxito, es necesario analizar el concepto de rentabilidad y creación de valor. Cómo ya se mencionó, ostentar ventaja competitiva implica una rentabilidad superior. En un nivel básico, la rentabilidad de una compañía depende de;



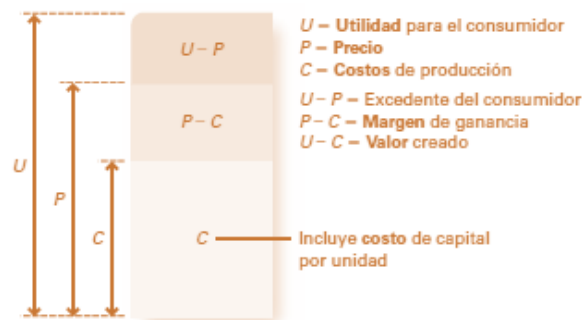
- 1- El valor que los clientes asignan a los productos de la compañía.
- 2- El precio que ésta cobra por sus productos.
- 3- Los costos que incurre la empresa para producir los productos.

El valor que los clientes asignan a los productos refleja la utilidad que obtienen de él, es decir la satisfacción que obtienen al momento de consumirlo o convertirlo en su propiedad. La utilidad debe de diferenciarse del precio, pues representa lo que los clientes obtienen del producto, la utilidad es una función de los atributos del producto, es decir desempeño, diseño, calidad y servicio.

Las compañías que fortalecen la utilidad (o valor) de sus productos ante los clientes tienen más opciones de fijar los precios, puede aumentarlos para reflejar dicho valor o mantenerlos bajos para convencer a más clientes de comprar sus productos, lo que en definitiva ampliará su volumen de ventas.

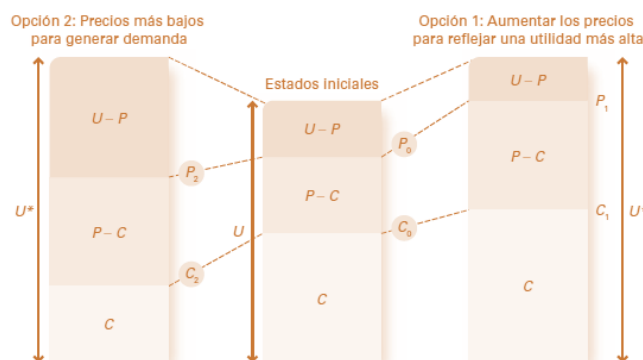
A pesar de lo anterior, es decir cualquiera sea la opción de precios que elija una compañía, en definitiva su posición estratégica, el precio que cobra por un producto o servicio, es, por lo general, menor al que le asignan los clientes. Lo anterior se debe a que éstos capturan parte de la utilidad en una forma de superávit del consumidor. (Dranove, 2012). El cliente puede tomar parte de la utilidad debido a que las empresas compiten con sus rivales, por lo que debe de cobrar un precio más bajo en relación a si fuera un proveedor monopólico. Sí es claro, que cuanto más utilidad obtengan los consumidores, mayor opciones de fijar precios y tener mayores rentabilidades tendrás las empresas. La figura 4.1 ilustra estos conceptos y la figura 4.2 las opciones de fijación de precios de una compañía.

Figura 4.1 Creación de valor.



FUENTE: *Administración Estratégica (8th E.)*. Jones, H. a. (2005). New York: Mac Graw-Hill.

Figura 4.2 Creación de valor y fijación de precios.



FUENTE: *Administración Estratégica (8th E.)*. Jones, H. a. (2005). New York: Mac Graw-Hill.

Lo representado por la figura 4.2, aumentar la utilidad para aumentar la rentabilidad implica una serie acciones diferentes en cada caso que en definitiva conlleva a las estrategias competitivas diferentes, las cuales se analizarán más adelante en el capítulo.

### 5.3 Estrategias competitivas genéricas.

Se ha mencionado en el texto a la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensiva que las empresas realizar de manera de defender su posición en la industria, para gestionar de manera exitosa las 5 fuerzas competitivas y de esta manera obtener una rentabilidad superior a la media. Para lograr este último fin las empresas lo pueden hacer de diferentes maneras y en última instancia una estrategia competitiva exitosa puede reflejar una circunstancia particular. Sin embargo se pueden identificar estrategias genéricas para crear una posición determinada y obtener en el largo plazo rentabilidades sobre la media del sector.

Si bien diferentes autores definen estrategias en cantidad y en niveles de detalle diferentes aquí se utilizará el modelo de Porter de las estrategias genéricas.

En el modelo de Porter, se definen tres estrategias genéricas (Porter M. , Competitive Strategy, 1998) las cuales se desarrollaran en adelante en el texto;

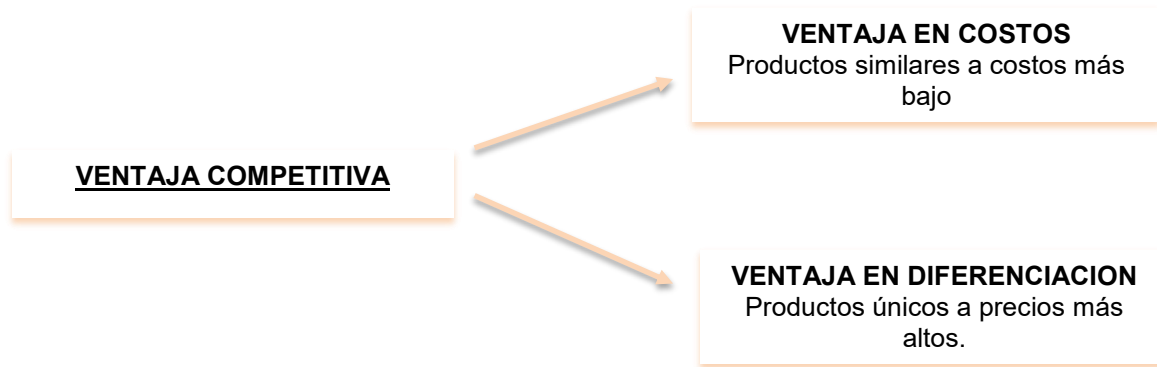
- 1- Líder en costo
- 2- Diferenciación.
- 3- Foco.

Algunas firmas pueden tomar una combinación de estrategias pero raramente son exitosas, efectivamente implementadas cualquiera de ellas requieren de un compromiso total de la alta dirección y de toda la organización para lograr los objetivos. Estas estrategias genéricas son acercamientos a tener performance por sobre la media del sector; en algunas industrias esto significará que todas puedan tener altas rentabilidades, mientras en otras, el éxito en la ejecución de una estrategia genérica solo será necesario para obtener retorno aceptables para el negocio.

Una firma puede alcanzar altas rentabilidades ( o potenciales altas rentabilidades) sobre sus rivales, de dos maneras básicas, puede proporcionar un producto o servicio idéntico sobre los rivales a costos más bajos, o puede ofrecer un producto diferenciado en donde el cliente está dispuesto a pagar precios que exceden el costo que toma la compañía por ofrecer esa diferenciación. En la primera, la empresa posee una **ventaja en costes y en la segunda una ventaja en diferenciación.**

Ahora bien, las dos fuentes de ventaja que muestra la figura 4.3, definen dos enfoques fundamentales de la estrategia empresarial. Una firma que compite a bajo costo se distingue de una que lo hace en diferenciación en términos de posicionamiento, recursos y capacidades, y estructura organizativa. En la tabla 4.1 se detallan las principales características de cada una. (Grant, 2010)

Figura 4.3. Fuentes de ventaja competitiva.



FUENTE: *Contemporary Strategy Analysis 7th Edition*( J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R. (2010).

Tabla 4.1. Características de fuentes de ventaja competitiva.

<b>Estrategia genérica</b>	<b>Elementos estratégicos clave</b>	<b>Requerimientos de recursos y organizacionales necesarios.</b>
<b>LIDER TOTAL EN COSTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planta eficientes de gran escala</li> <li>- Diseño de la manufactura</li> <li>- Control de “overheads” y R&amp;D</li> <li>- Innovación de procesos</li> <li>- Tercerización de actividades no distintivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a capital</li> <li>- Control de costo ajustado</li> <li>- Especialización de trabajos y funciones.</li> <li>- Incentivos atados a objetivos cuantitativos.</li> <li>- Estructura de reportes frecuentes.</li> <li>- Equipo de ingeniería de procesos desarrollado</li> </ul>
<b>DIFERENCIACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en diseño, marca, servicio, calidad y desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de habilidades de marketing.</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Capacidad de investigación-</li> <li>- Innovación de productos.</li> <li>- Incentivos atados a objetivos cualitativos.</li> <li>- Coordinación funcional cruzada</li> </ul>

FUENTE:Adaptado de *Contemporary Strategy Analysis 7th Edition*( J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing. Grant, R.



De la combinación de las estrategias competitivas, Michale Porter, definió una tercera estrategia genérica; foco, a partir de la elección de las empresas del alcance del mercado objetivo; amplio o un segmento específico. Las estrategias son mutuamente exclusivas y una firma que intenta ejecutar ambas se estanca en el medio. Las firmas que se estancan en el medio, estarán predestinadas a bajas rentabilidades. (Porter M. , What is strategy, 1996)

### 5.3.1 Ventaja en costos.

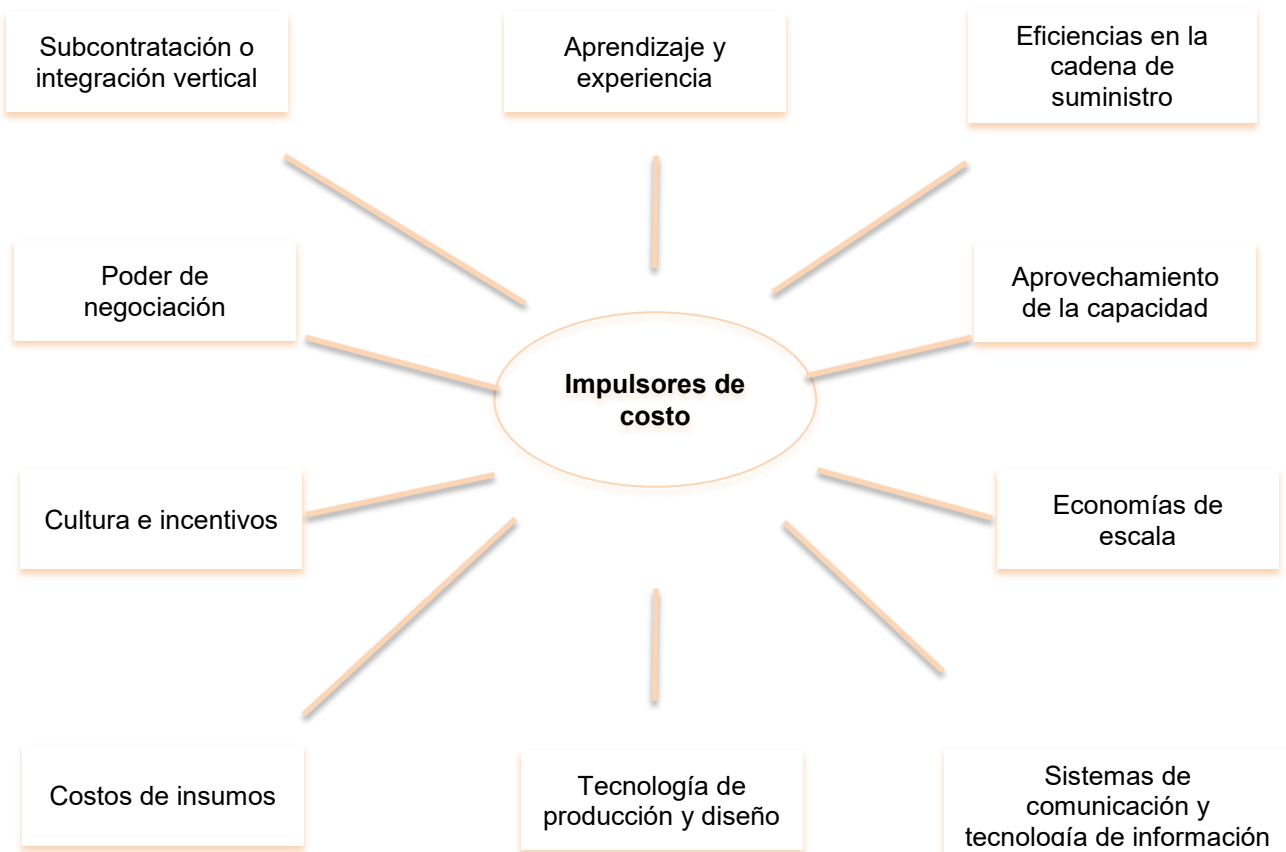
Para algunas industrias, particularmente para aquellas que proveen productos *commodity*, la venta en costo es predominante como fuente de ventaja competitiva. En décadas recientes, las compañías se han visto forzadas a preocuparse aún más por la eficiente en costos. El cambio radical en vista de obtener una ventaja competitiva en costo ha sido, entre otros, motivo de de las diferencias de la mano de obra, tipos de cambio, materia prima y nuevas tecnologías y mercados más globales y abiertos.

Ser líder en costo implica la ejecución de un conjunto funcional de políticas que buscan este objetivo. Liderazgo en costo requiere la construcción de facilidades eficientes y de tamaño, búsqueda de reducción de costos en sus funciones, control ajustado de presupuestos y costos operáticos, reducción de costos en R&D, servicios, fuerzas de venta, etc.

Tener una estrategia de bajo costo posiciona a las firmas que lo ejecutan en retornos por sobre la media a pesar de tener altas intensidades en competidores rivales. La posición en costos da a una empresa una posición defensiva frente a sus competidores y frente a compradores con alto poder de negociación debido a que estos últimos solo podrán empujar reducir los precios hasta el nivel del vendedor más eficiente. Además también da poder sobre proveedores fuertes debido a que es posible exigir menores precios al ser el que más puede vender. Por último, una estrategia de bajo costos ubica a la firma en una posición favorable frente a sustitutos. Así una posición de bajos costos protege a la firma de las 5 fuerzas competitivas porque las negociaciones solo pueden continuar de erosionar rentabilidades hasta que el próximo participante de la industria sea eliminado o sufra de manera más intensa las fuerzas competitivas.

Alcanzar una posición de bajo costo generalmente ofrece una posición dominante de *market share* así como el acceso a materias primas. Alcanzar alto *market share* puede permitir obtener economías de escala en compras y en otras funcionalidades. Una vez alcanzada la posición de bajo costo esto provee márgenes que pueden ser reinvertidos en nuevo equipamiento o facilidades modernas para poder mantener esta posición. Dichas reinversiones es necesaria para mantener esta estrategia.

Figura 4.4. Impulsores de costo de una empresa.



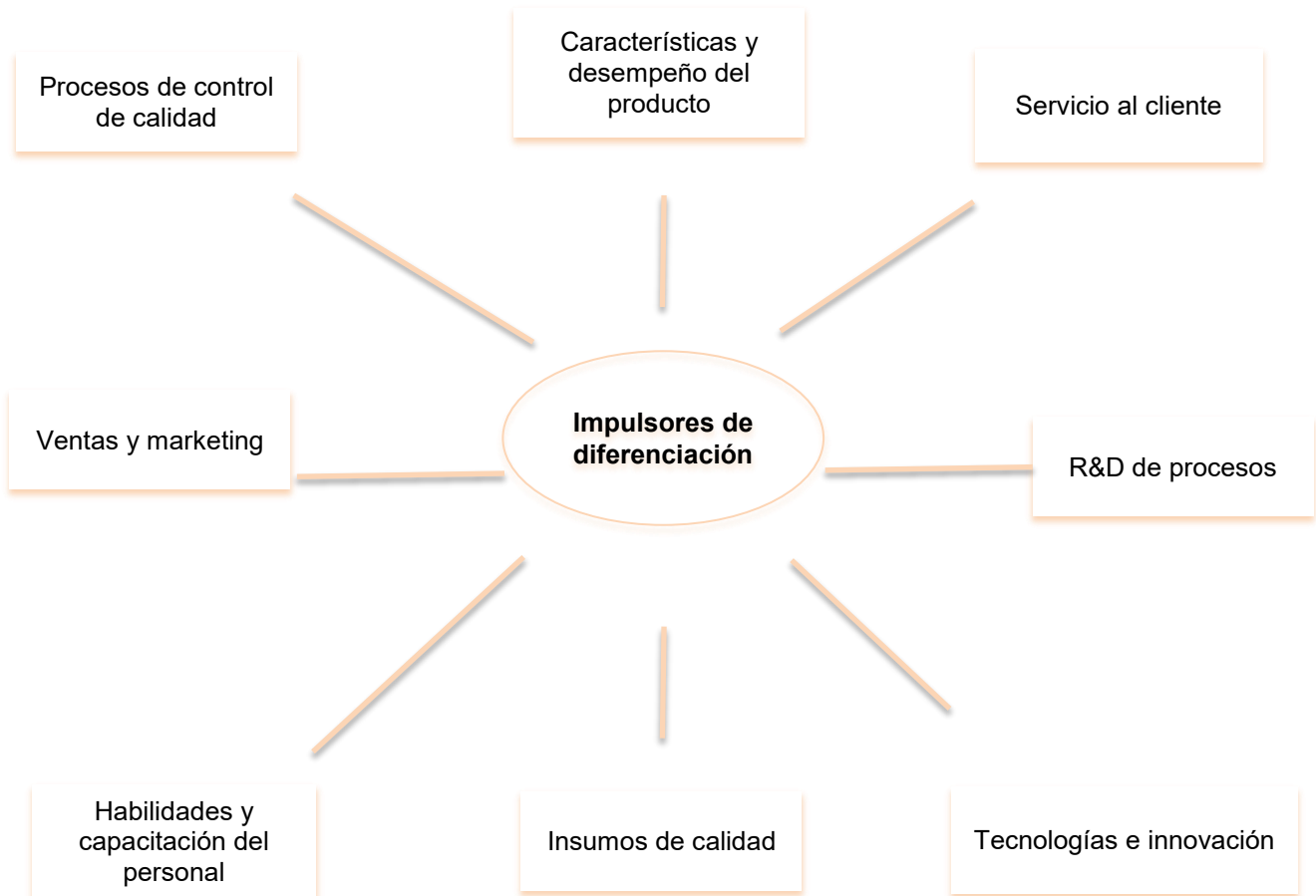
FUENTE: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Porter, M. (1985). New York: Free Press.

### 5.3.2 Diferenciación.

Alcanzar la diferenciación puede tener diferentes aproximaciones: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicios al cliente, etc.

Si la diferenciación, es alcanzada, puede permitir a la empresa obtener retornos muy por sobre la media, ya que crea una posición estratégica defensiva en relación a las 5 fuerzas, pero de manera diferente a la alcanzada por estrategia de bajo costo. La diferenciación provee de alguna manera aislación contra la fuerza de los competidores rivales debido a que la lealtad al producto o la marca disminuye la sensibilidad al precio que se imponga. Por otro lado aumenta los márgenes, lo cual evita ir hacia una estrategia de bajos costos. Por otro lado impone barreras de entradas y debido a los márgenes más altos que pueden obtener pueden aumentar su poder de negociación con los proveedores y obviamente mitiga el poder de los compradores. Por último también disminuye la intensidad de los sustitutos debido a la lealtad de sus clientes.

Figura 4.5. Impulsores de Estrategia de Diferenciación.



FUENTE: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Porter, M. (1985). New York: Free Press.

### 5.3.3 Foco

La estrategia genérica final consiste en enfocarse en un grupo particular de compradores, segmento o línea de producto, mercado geográfico determinado y al igual que la diferenciación puede tener diferentes enfoques. La estrategia consiste en enfocarse y servir un nicho de manera más efectiva y eficiente que sus competidores que se enfocan en un segmento más amplio. Como resultado la empresa puede alcanzar diferenciación por alcanzar las necesidades del cliente de mejor manera o a menor costo o ambas. Aunque la estrategia de foco no alcance bajo costo o diferenciación desde la perspectiva del mercado como un todo, esta alcanza uno a ambos frente al mercado estrecho que sirve el producto.

La tabla 4.2 resume las tres estrategias genéricas.

Tabla 4.2 Estrategias genéricas.

Target estratégico		Ventaja estratégica	
		Percibido como único para los clientes	Posición de bajo costo
Toda la industria		<b>DIFERENCIACIÓN</b>	<b>LIDER TOTAL EN COSTOS</b>
Segmento particular		<b>FOCO</b>	

FUENTE: Adaptado de *Competitive Strategy*. Porter, M. (1998) New York: The Free Press.

#### 5.4 Análisis de nuevas oportunidades.

Cuando los administradores de una empresa deben de definir cómo competirán en su actual negocio, ya sea por costo, diferenciándose o por foco, deben además ser capaces de elaborar una lista de posibles negocios, identificarlos, analizar su potencial y por lo tanto atractividad, y luego poder contrarrestar los factores claves de éxito de dichos negocios con relación a las capacidades internas de la empresa. En definitiva, no sólo ser capaces de poder realizar un estudio detallado de su negocio actual sino avizorar nuevas oportunidades y si las hay cuan ajustadas está las capacidades internas para definir una posición competitiva. (Yukelson, 2016) (Ansoff, 1976)

El primer paso que un administrador debe de realizar en busca de lo mencionado en el párrafo anterior, es poder identificar los productos actuales y posibles nuevos productos dentro de una matriz de mercados actuales y nuevos mercados. Esta matriz se conoce con el nombre de Matriz de Ansoff. Ver figura 4.6 debajo.

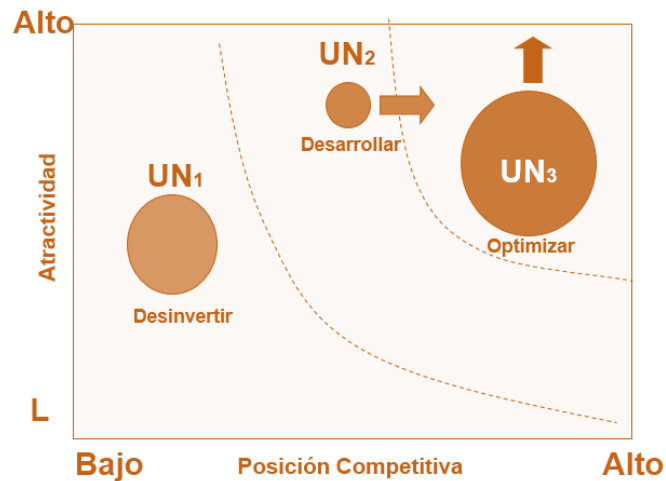
Figura 4.6 Matriz de Ansoff.

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales		
Nuevos mercados		

FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

Luego de identificado y colocado las oportunidades y negocios actuales en la matriz anterior, es necesario poder evaluar cada caso ya de manera cuantitativa. Para ello se utiliza otra herramienta en donde se valora por un lado la atractividad de dicha oportunidad versus la posición competitiva de la empresa en relación a la misma. Esta Matriz se representa en la Figura 4.7.

Figura 4.7 Matriz Atractividad versus Posición Competitiva.



FUENTE: *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

En relación a los ejes de dicha matriz se considera;

- **Atractividad:** variables a considerar: Facturación del subsector, Rentabilidad, Crecimiento.
- **Posición competitiva:** variables a considerar: *Market share*, Ajuste referido a los factores claves del éxito de dicho negocio.

Para cada unidad de negocio y oportunidad se evalúa cada dimensión mediante una numeración del 1 al 5, donde sí se disponen valores duros para cada variable se puede hacer una tabla de correspondencia (caso de rentabilidades, facturación y crecimiento y *market share*) y para el caso del ajuste referido a los factores claves del éxito se pondera cada uno en relación con la competencia ver acápite 3.6.

Una vez se tienen los resultados se pondera cada dimensión, ver tabla 4.3 y se obtiene el promedio para obtener el gráfico de la figura 4.7.

Tabla 4.3. Tabla Atractividad vs Posición competitiva.

Peso (*) (%)	ATRACTIVIDAD				POSICION COMPETITIVA		
	Facturacion	Rentabilidad	Crecimiento	PROMEDIO	Market Share	Fit con KSFs	PROMEDIO
	50%	30%	20%		50%	50%	
<b>Unidad de Negocio 1</b>	1	1	3	<b>1,4</b>	2	1	<b>1,5</b>
<b>Unidad de Negocio 2</b>	3	4	2	<b>3,1</b>	3	2	<b>2,5</b>
<b>Oportunidad 1</b>	5	4	3	<b>4,3</b>	4	4	<b>4</b>
<b>Oportunidad 2</b>	1	2	5	<b>2,1</b>	1	5	<b>3</b>
<b>Oportunidad 3</b>	2	1	1	<b>1,5</b>	5	3	<b>4</b>

FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

Estas herramientas permiten a los administradores poder ahondar en nuevas oportunidades y analizar definiciones estratégicas no solo en negocios actuales sino en posibles nuevos negocios apalancados en las capacidades internas que la compañía posee actualmente.

Estos nuevos posicionamientos estratégicos pueden redundar en desinvertir en negocios actuales, desarrollar nuevos negocios, ya sea invirtiendo o redirigiendo flujos de caja, probar viabilidad con pequeñas inversiones, etc.



## 6 CAPÍTULO V EL MERCADO DE LA CELULOSA.

### 6.1 Introducción.

El sector de la industria de la pulpa de celulosa y el papel engloba a las empresas productoras de celulosa y papel, algunas compañías integran ambos sectores como parte de su cadena de valor y otras intercambian sus productos como producto final para la fabricación de papel, embalaje, cartones, etc. La celulosa forma parte de la estructura básica de los árboles y es extraída de los mismos mediante diferentes procesos productivos que se describirán más adelante en el texto.

Las empresas productoras de pulpa de celulosa se agrupan en función del tipo de pulpa que comercializan en el mercado y del tipo de proceso industrial y materia prima que utilizan para la producción. En este sentido se puede definir diferentes tipos de calidad de pulpa de celulosa y que por lo tanto tienen diferentes tipos de usos en papeles, cartones y otros productos finales que se obtienen a partir de la misma, esto tiene directa implicancia en los precios que se pagan en cada uno de dichos mercados y las diferentes realidades que vive cada subsector.

Se analizará el sector de **pulpa de celulosa de mercado**, debido a que esta segmentación por el tipo de producto, permite realizar un análisis más profundo y detallado de este segmento, al cual pertenece LA EMPRESA, dentro del sector general.

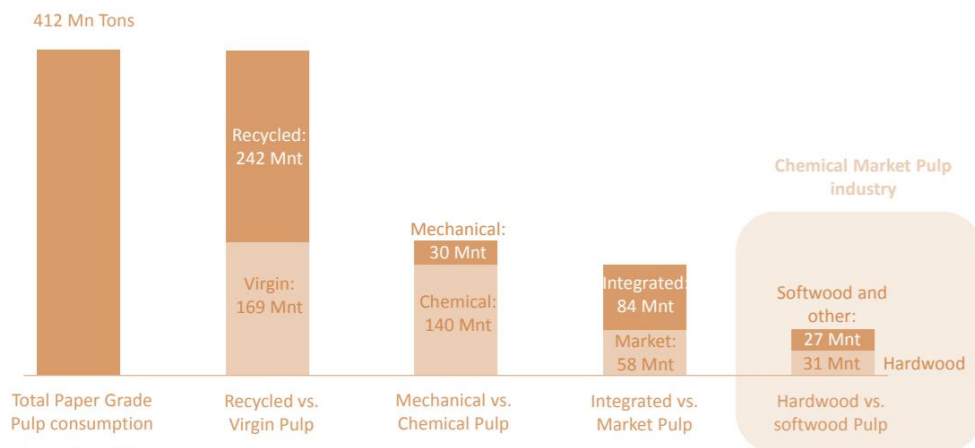
En el gráfico 5.1 se desagrega en cantidades (millones de toneladas) y en tipo de celulosa producida en el mercado. Del total de papel de grado producido a partir de la celulosa en 2016, 412 millones de toneladas, solo 58 millones de toneladas son producidas por el grupo de empresas a donde pertenece LA EMPRESA, Esto tiene su impacto en los grupos estratégicos que la definen, y en el tipo de proceso que estos utilizan, a continuación se describe brevemente los tipos de sectores por tipo de pulpa y los subgrupos que la conforman según el gráfico 5.1.

- **Pulpa reciclada:** 242 millones de toneladas, a este sector pertenecen las empresas que producen pulpa a partir de fibras recicladas en el mercado, este hecho tiene implicancias en la calidad final del producto y en el proceso productivo. Gran parte de los costos están relacionados a la recolección de las fibras y a su tratamiento de purificación necesario luego que es reintegrada al proceso.
- **Pulpa Virgen:** 169 millones de toneladas, en este caso la pulpa de celulosa es obtenida a partir de madera virgen como materia prima.
- **Pulpa de proceso mecánico:** de la 169 millones de toneladas de pulpa virgen, 30 millones son producidas por el proceso mecánico, donde la celulosa es extraída de la madera de manera mecánica. La pulpa de proceso mecánico representa solo un 18% de la pulpa virgen de mercado.
- **Pulpa de proceso químico:** representa el 82% del mercado de pulpa virgen y tiene como principal ventaja las propiedades del papel que se puede producir con estas y mejores rendimientos de producción en relación a la mecánica.



- **Plantas integradas:** de las pulpas de proceso químico, 140 millones de toneladas, 84 millones de toneladas se producen en plantas integradas de pulpa y papel, en este caso esta pulpa no se vende en mercado ya que es consumida internamente por las propias plantas. Son los casos en donde a las empresas les conviene tener su propia fábrica de papel debido a una rentable combinación de obtener materia prima a costos razonables y cercanía del cliente final.
- **Pulpa de Mercado (Market Pulp):** es la pulpa disponible en el mercado, 58 millones de toneladas anuales en 2016, obtenida mediante proceso químico y de madera virgen. Dentro de la pulpa de mercado se dividen en dos tipos de variantes de pulpa en función del tipo de madera que utilizan para la producción, **pulpa de fibra corta** (Hardwood) que se obtiene del eucalipto y la **pulpa de fibra larga** (softwood,) que se obtiene de pinos y acacias entre otros. En particular la fibra corta se utiliza para la fabricación de papeles que requieren más uniformidad, textura, suavidad y opacidad (tisú), mientras que la fibra larga más resistencia mecánica y durabilidad (escritura y embalaje).

Gráfico 5.1 El mercado de la celulosa.



FUENTE: *Outlook for the World Paper Grade Pulp Market*. RISI. (2016).

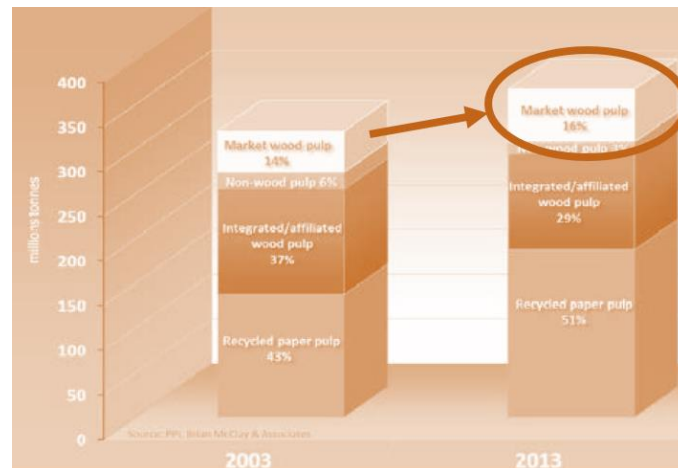
Dentro del sector pulpa de mercado se produce además otros dos con diferentes calidades y usos finales: **pulpa disuelta, aproximadamente 6% del total** (pulpa de alta calidad con aplicaciones en sector de sintéticos para ropa, para industria farmacéutica y alimenticia) y **pulpa "Fluff"** que se produce en menor cantidad para producir papeles absorbentes de grado alimenticio, pañales, toallas femeninas entre otras aplicaciones.

## 6.2 Pulpa de mercado – Pulp Market.

### 6.2.1 Generalidades del sector de pulpa de mercado.

La pulpa de celulosa de mercado es un producto intermedio utilizado en la fabricación de papel y cartón. La demanda de pulpa de mercado de fibra corta se basa principalmente en el consumo de papel tisú y papel de escritura. En 2016, la pulpa de mercado, sumado fibra corta y fibra larga significó un negocio de 60 billones de dólares en todo el mundo y ha aumentado de manera sostenida a consta de porción de mercado que pertenecía a la industria de madera utilizada para muebles y construcción. En el gráfico 5.2 se puede ver el incremento de la producción de pulpa de mercado en cantidad y en porcentaje del total, pasando 35 millones en 2003 a 58 millones en 2016.

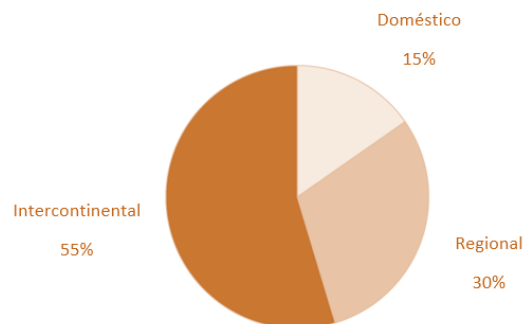
Grafico 5.2 Comparacion 2003-2013 según cantidad y porcentaje de tipo de pulpa.



FUENTE: *Global Trend in Market Pulp*. Clay, B. M. (2016).

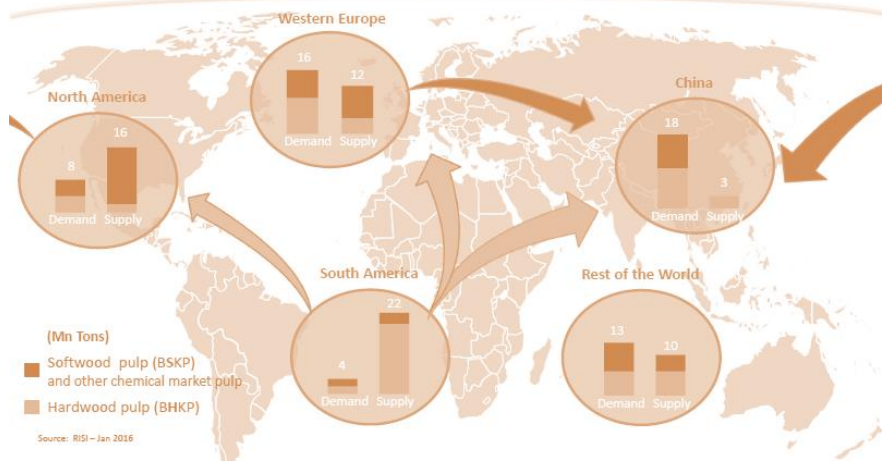
El mercado de la pulpa de papel engloba intercambios de producto entre países de diferentes continentes conformando, en mayor medida, un mercado global. En el gráfico 5.3 se muestran los movimientos en porcentaje de producto final en el año 2015 y la figura 5.1 muestra los flujos de pulpa de mercado según destinos y producciones en 2015, en donde se puede ver que tanto China como Europa son importadores netos de pulpa, y Sur América la región más exportadora del mundo de pulpa de fibra corta (Hardwood o BHKP). Esto tiene que ver con la situación del mercado de la pulpa en cuanto a las regiones del mundo que se verá más adelante en la coyuntura y ciclo de vida del sector.

Gráfico 5.3 Porcentaje del total de pulpa de mercado comercializada según destino.



FUENTE: Adaptado de *Fibria Investor Tour*. Fibria. (2016).

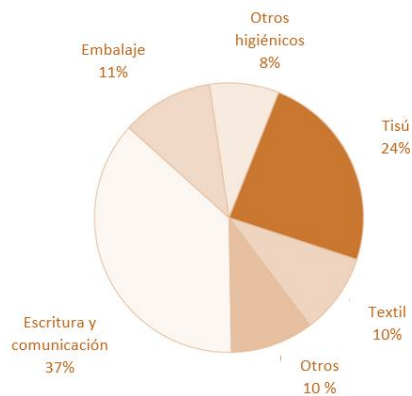
Figura 5.1. Flujos Mundiales de Celulosa de Mercado 2015 .Millones de toneladas.



FUENTE: *Ence Report* . ENCE (2016).

Respecto a la proporción del tipo de papel utilizado como destino final de la pulpa de mercado, se muestra en el gráfico 5.4 la proporción de cada uno, es importante tener en consideración que el papel tisú, mantiene su ascenso en proporción y en relación al papel utilizado en libros, escritura y prensa escrita.

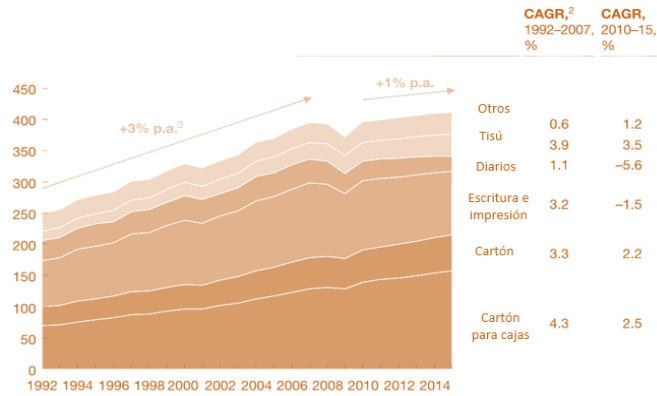
Gráfico 5.4 Porcentaje de tipo de papel a partir de pulpa de mercado 2015.



FUENTE: Adaptado de *Fibria Investor Tour*. Fibria. (2016).

El gráfico 5.5 muestra el crecimiento acumulado del consumo de papel en sus diferentes usos finales en dos períodos diferentes. Como se ve el tisú presenta el mayor aumento compuesto anual y en conjunto el mercado sigue en ascenso como se mencionó en el párrafo anterior.

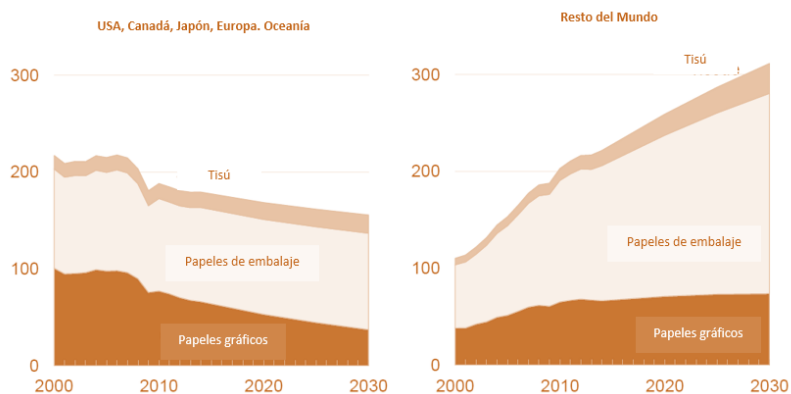
Gráfico 5.5 Crecimiento porcentual y millones de toneladas



FUENTE: Adaptado de *Fibria Investor Tour*. Fibria. (2016).

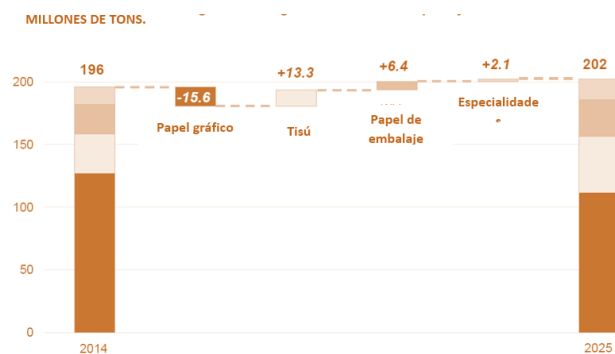
El gráfico 5.6 muestra las tendencias por región, en donde se puede analizar cómo las diferentes regiones han modificado sus patrones de consumo, además muestra estimaciones hacia el 2030, donde el papel tisú y papel de embalaje aumenta su consumo impulsado por los emergentes. Ver además Gráfico 5.7.

Gráfico 5.6 Tendencias consumo de pulpa por región y por uso.



FUENTE: Adaptado de *Fibria Investor Tour*. Fibria. (2016).

Gráfico 5.7 Tendencias consumo de pulpa en Millones de Toneladas al 2025

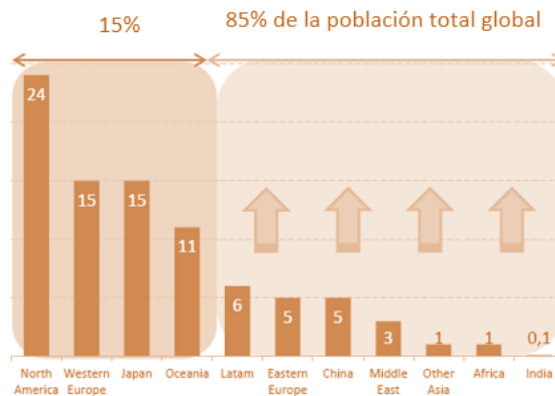


FUENTE: Adaptado de *Fibria Investor Tour*. Fibria. (2016).

Del resto de los países que impulsan el crecimiento del papel tisú, ver gráfico 5.8, China y otros países emergentes como India e Indonesia son los principales impulsores de crecimiento. Más adelante se analizará el porqué de esta coyuntura.

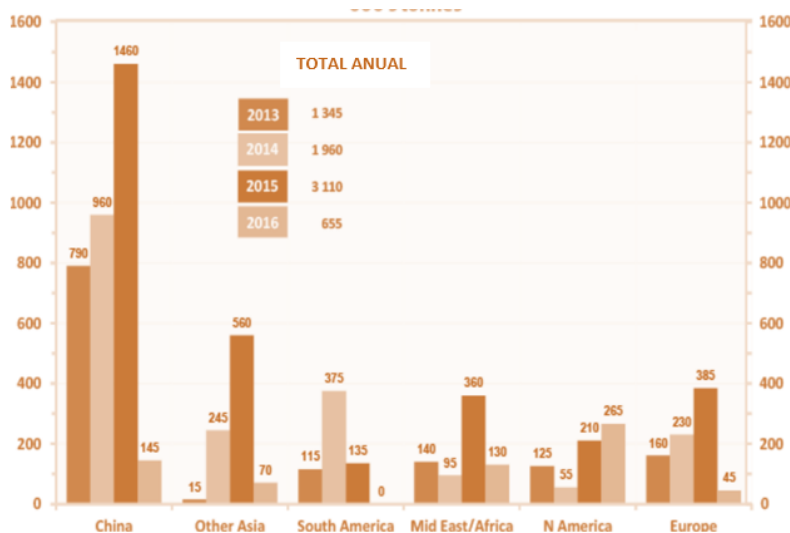
Como se mencionó el papel tisú es uno de los principales drivers del sector de pulpa de mercado, el gráfico 5.8 muestra el consumo per cápita de los países y refleja la porción de incremento de los países emergentes que conforman el 85% de la totalidad de la población, por ello se espera que la pulpa de mercado continúe con un ascenso considerable en los próximos años en base al aumento de la calidad de vida de dichos países. El gráfico 5.9 detalla más en detalle el aumento anual por región de dicho papel.

Gráfico 5.8 Consumo papel tisú per cápita kg/año 2015.



FUENTE: *Ence Report*. ENCE (2016).

Gráfico 5.9 Aumento en producción anual de papel tisú por región.

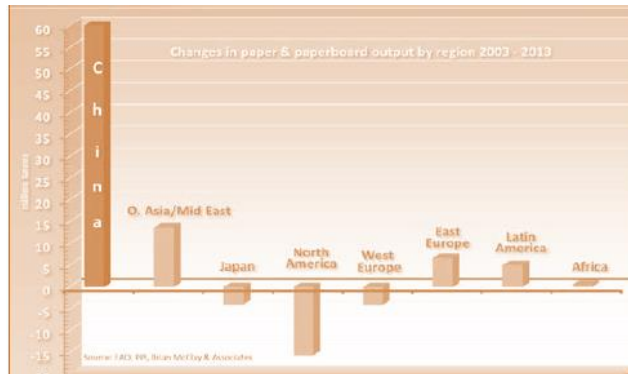


FUENTE: *Global Trend in Market Pulp*. Clay, B. M. (2016).

Como se mencionó anteriormente, el mercado de la pulpa de mercado está en ascenso, y una de las razones principales es, China y el resto de los países asiáticos. El Gráfico 5.10 muestra la diferencia de producción

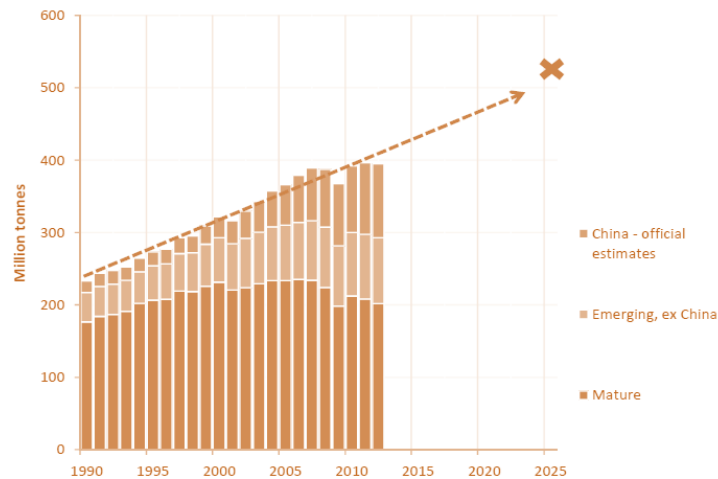
en papel y cartón en los últimos 10 años, y la principal causa es el aumento del consumo en dichos países. En comparación, China está produciendo 65 millones de toneladas de papel y cartón más que hace 10 años y junto a China, países de Asia del Este, han acompañado el aumento de consumo de papel tisú a medida que las calidades de vida han mejorado, mientras países de Europa, América del Norte y Japón han reducido su producción de manera más significativa que el resto con el cierre de gran cantidad de fábricas. Sur América aparece en los últimos años cómo uno de los principales destinos de las grandes inversiones en plantas de celulosa. El en el gráfico 5.11 se muestra la proyección de producción de papel y cartón según las producciones de los últimos años para China, emergentes y los mercados maduros (Europa, Norte América y Japón)

Gráfico 5.10. Aumento en millones de toneladas de papel producidas por región. Últimos 10 años.



FUENTE: *Final Report Global Trends in market Pul Associates, B. M. (2015).*

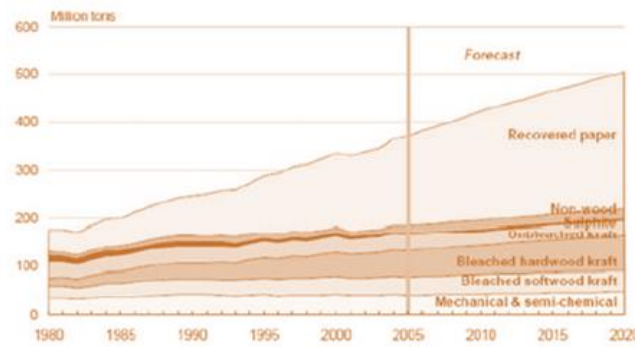
Gráfico 5.11 Proyección Producción Papel y Cartón en Millones de Toneladas.



FUENTE: *PwC Globa Forest and Paper Industry Conference. Wright, H. (2015).*

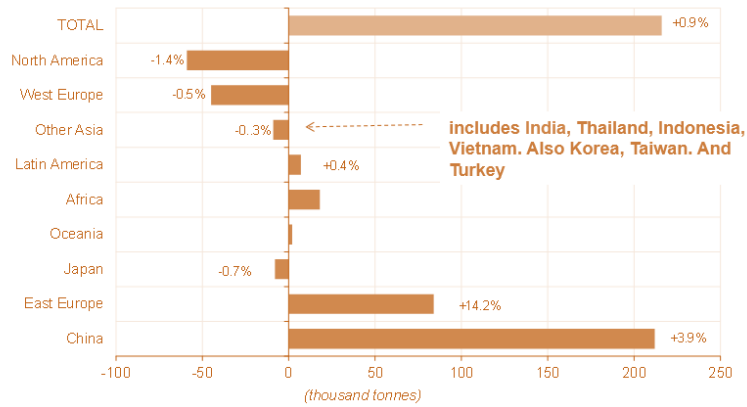
El gráfico 5.12 muestra la proyección de la demanda de pulpa por tipo. En éste se ve que la de mayor crecimiento será la pulpa reciclada debido a varios factores, entre ellos medioambientales y económicos, el sector de pulpa de mercado se espera un crecimiento del 2% CAGR con el empuje de las economías emergentes como principal driver. El gráfico 5.13 muestra el incremento porcentual de la demanda en 5 años según los países, siendo China el principal consumidor. En el grafico 5.14 se muestra el crecimiento real en el año 2015 de la pulpa de mercado de fibra corta (BHKP) y larga respectivamente (BSKP)

Gráfico 5.12 Proyección Demanda por tipo de celulosa 1980-2020.



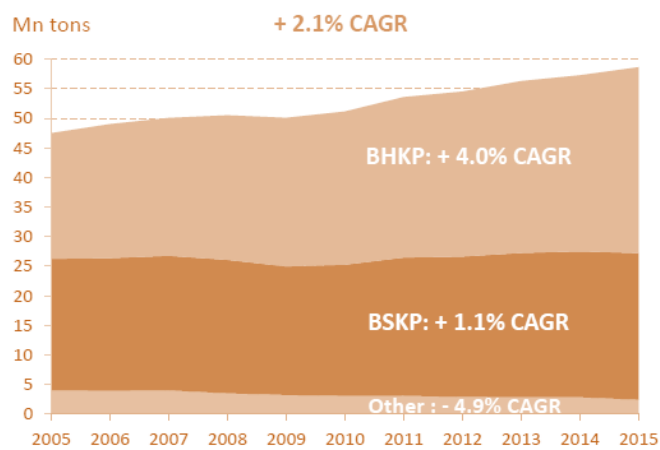
FUENTE: *Global Trend in Market Pulp*. Clay, B. M. (2016).

Gráfico 5.13 Incremento demanda millones de toneladas y porcentual pulpa de mercado 2013 vs 2014.



FUENTE: *Market pulp Outlook, and impact of India*. Wright, H. a. (2014).

Gráfico 5.14 Crecimiento real de pulpa de mercado año 2015.



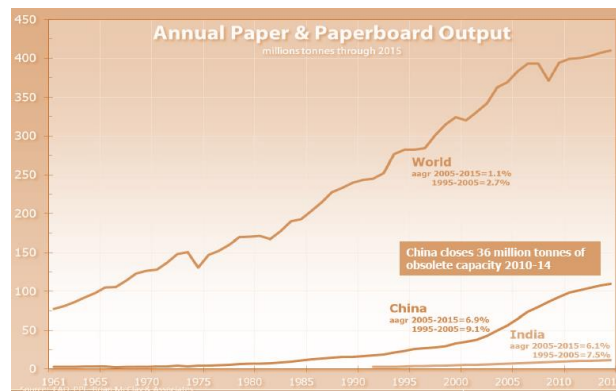
FUENTE: *Ence Report*. ENCE (2016).

**6.2.2 Pulpa de mercado y calidad de vida. China y emergentes.**

Según se puede ver en los gráficos anteriores el negocio de la pulpa de mercado está creciendo a un ritmo constante impulsado principalmente por el aumento de la calidad de vida de los países asiáticos, en particular China, actualmente dicho país ostenta una demanda del 27% del total de pulpa de mercado, ver gráfico 5.14.

Se espera que China en 2023 incremente el consumo de papel en torno a los 180 millones de toneladas en relación a las 115 millones en 2013. El crecimiento anual compuesto es de 4.6% entre en 2013 y 2020 y el consumo de papel per cápita en 2020 se estima en 135 kg versus 75 kg en 2012 y 30 kg en el año 2000. (Clay, 2016)

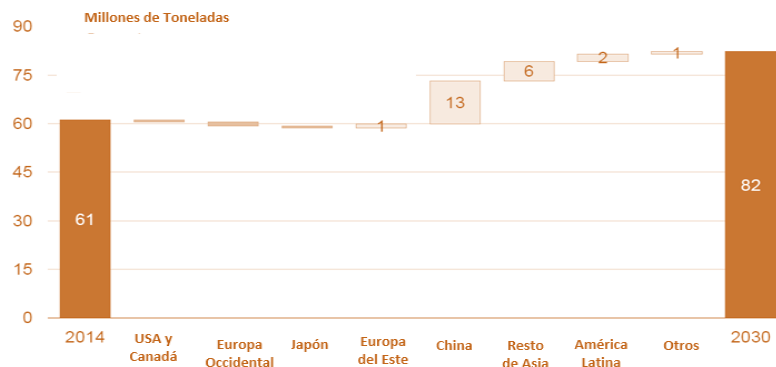
Gráfico 5.14 Producción y crecimiento (CAGR) de producción Papel y Cartón.



FUENTE: *Global Trend in Market Pulp*. Clay, B. M. (2016).

Para 2030 se estima que China y los países del resto de Asia incrementen la demanda de pulpa de mercado en 16 millones de toneladas. Esto se representa en el gráfico 5.15

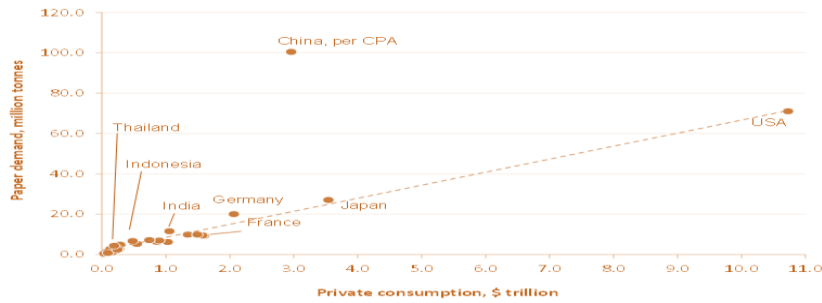
Gráfico 5.15 Aumento de consumo de pulpa de mercado 2014-2030.



FUENTE: Adaptado de *Fibria Investor Tour*. Fibria. (2016).

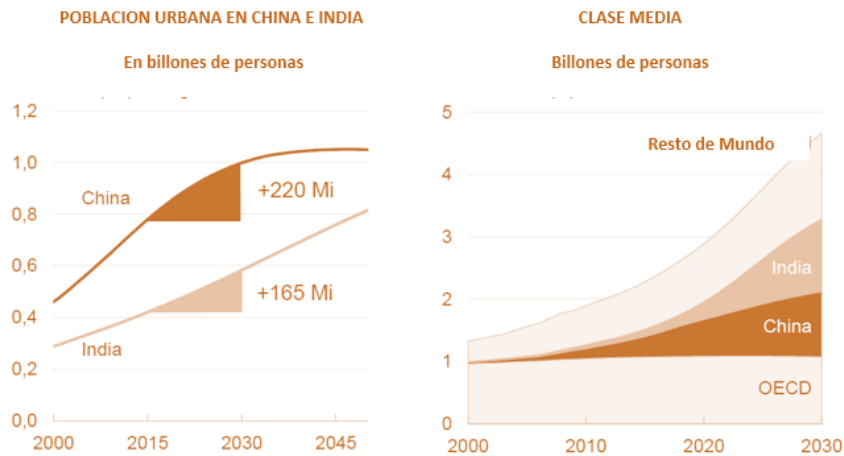
El consumo de papel, sobre todo tisú y embalajes en los países asiáticos, tiene relación directa y esperada en base al aumento de la calidad de vida de la población y de la creciente urbanización de las grandes ciudades asiáticas. La relación calidad de vida y gastos del sector privado con el consumo de papel se muestra en el gráfico 5.16 y en el gráfico 5.17 se analiza el aumento de la población urbana en India y China y la relación con el resto del mundo en cuanto al aumento de la clase media.

Gráfico 5.16 Consumo sector privado y consumo de papel en millones de toneladas trillones de dólares Año 2015.



FUENTE: *PwC Global Forest and Paper Industry Conference*. Wright, H. (2015).

Gráfico 5.17 Análisis demográfico China e India y clase media mundial

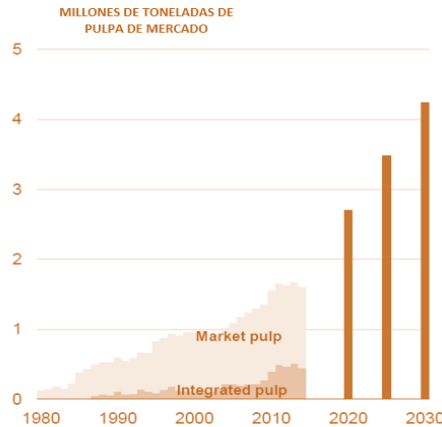


FUENTE: *Outlook for the World Paper Grade Pulp Market*. RISI. (2016).

Es de esperar por lo tanto que la demanda de productos derivados de la pulpa de mercado siga en aumento a medida que países emergentes incrementen sus estándares de vida, lo que lleva a requerir mayor cantidad de productos para embalar alimentos, para transportar cargas comerciales, y para higiene y salud.

Para culminar, en el gráfico 5.18 se muestra como India será el futuro impulsor de la demanda de pulpa en la próxima década.

Gráfico 5.18 Demanda de Indica en millones de toneladas de pulpa de mercado al 2030.



FUENTE: Adaptado de *Fibria Investor Tour*. Fibria. (2016).

### 6.2.3 Coyuntura del sector.

En cuanto a las participaciones de las empresas que conforman el sector se puede decir que es un sector fragmentado, ver en el gráfico 5.19, en donde coexisten grandes compañías con varias fábricas distribuidas en el mundo, y otras empresas con solo una o dos fábricas, pero que por el tamaño de producción conforman un porcentaje importante del total. La compañía El Dorado, por ejemplo, con una única planta produce el 5% del total del mercado de fibra corta, lo que implica tener grandes ventajas en costes debido a escala de producción entre otras.

Gráfico 5.19 Participación de Mercado en porcentaje del total producido.

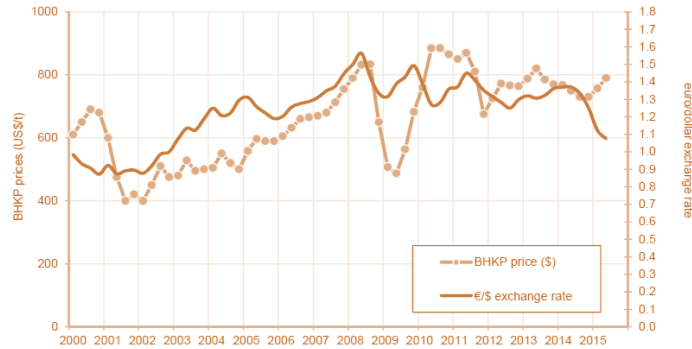


FUENTE: *Ence Report*. ENCE (2016).

Los precios de la celulosa de mercado se negocian en dólares en el mercado internacional, lo que lleva que los tipos de cambio en los países productores y consumidores sean uno de los drivers claves en un negocio global. Por ejemplo cuando el EURO baja en relación al dólar los países europeos están pagando más en términos de moneda local por lo que su demanda baja, reduciendo los precios internacionales. El grafico 5.20

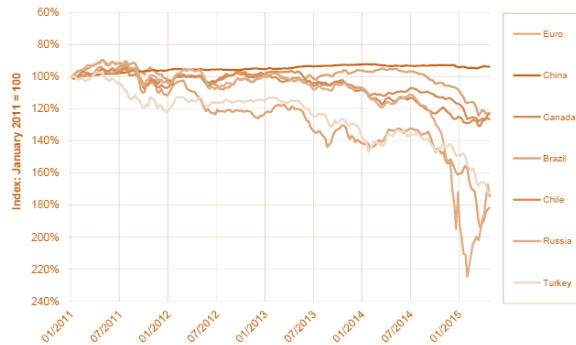
muestra esta relación. Por otro lado si las monedas de los principales países exportadores se deprecian en relación al dólar se hacen más competitivos aumentando las exportaciones y también reduciendo los precios. Esta depreciación se muestra en el Gráfico 5.21.

Grafico 5.20 Tipo de cambio Euro/Dólar e impacto en precios de pulpa de fibra corta (BHKP).



FUENTE: *PwC Global Forest and Paper Industry Conference*. Wright, H. (2015).

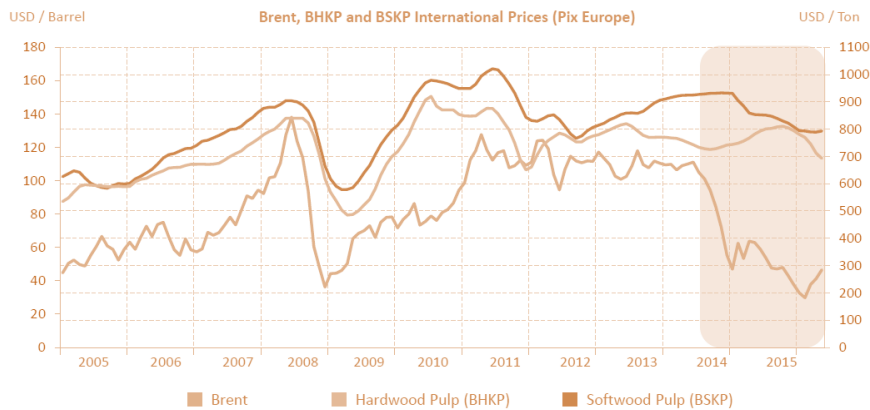
Grafico 5.21 Depreciación acumulada desde 2011 países exportadores de pulpa de mercado.



FUENTE: *PwC Global Forest and Paper Industry Conference*. Wright, H. (2015).

Referido a otros *commodities* el precio de la pulpa refleja que es un *commodity* exclusivo de consumo y no un *commodity* CAPEX como por ejemplo el petróleo, en el Gráfico 5.22 se muestra el precio BRENT del petróleo (curva inferior) respecto a los precios de la pulpa corta y larga.

Grafico 5.22 Precios internacionales pulpa y petróleo BRENT.



FUENTE: *Ence Report*. ENCE (2016).

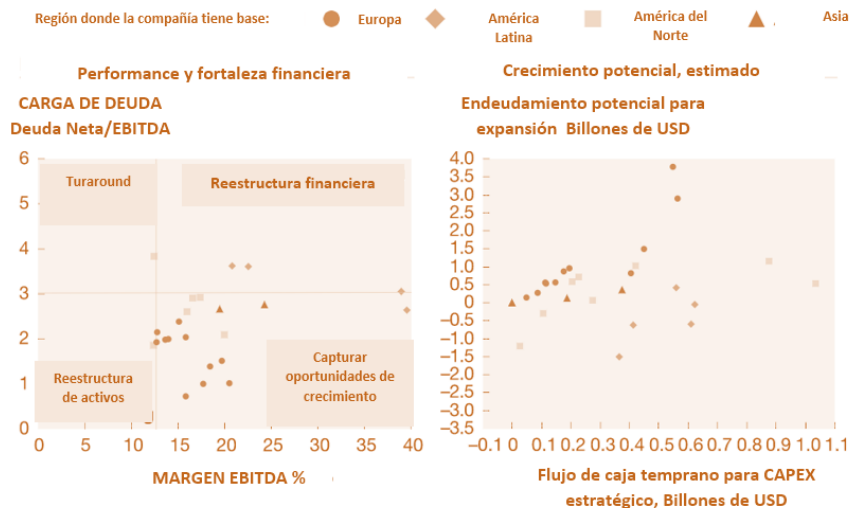
Otra consideración a tener en cuenta es que el mercado de la pulpa es un negocio impulsado por el shock de la oferta, en donde aproximadamente el 15% de la capacidad global se ubica en zonas de terremotos, como Indonesia, Chile, Japón, en los últimos 5 años los precios internacionales han variado debido a estos fenómenos. Otra consideración relevante es el impacto del clima en el negocio de la pulpa, por un lado impactando en la velocidad con la que crecen las plantaciones de árboles y que en los últimos años ha moldeado los modelos de inversión (se verá más adelante) y por otro la posibilidad de cosechas de árboles en países exportadores de climas más adversos, por ejemplo Rusia, o aquellos en donde el desarrollo de infraestructura implica un más difícil acceso a los bosques, caso de Indonesia o China.

Lo anterior implica que factores externos son relevantes para el negocio y que los shocks de demanda, ya sea por los factores mencionados anteriormente o las instalaciones de nuevas plantas impliquen en determinadas ocasiones, en un negocio altamente competitivo, que se produzca el cierre total o parcial de aquellas compañías no competitivas y movimientos de precio en el mercado internacional.

La estructura de la industria está cambiando. Los cambios no son dramáticos individualmente, pero la acumulación de cambios a largo plazo ha llegado a un punto en el que se pueden notar ciertos cambios estructurales relevantes. La consolidación ha sido un factor importante en muchos segmentos de la industria. Las grandes compañías se han vuelto más grandes en las áreas de enfoque elegidas. A nivel agregado, las compañías de papel y productos forestales más grandes del mundo no han crecido mucho, si es que lo han hecho, y varias de ellas han reducido su tamaño. Lo que han hecho es enfocar sus esfuerzos en menos segmentos. Como resultado, los niveles de concentración en segmentos específicos generalmente han aumentado.

Ha surgido una agrupación de empresas que no es idéntica, sino que se solapa parcialmente con el grupo de empresas más grandes, y se extrae de varias geografías y segmentos de mercado. Las empresas de este grupo se han posicionado para un mayor crecimiento a través de altos márgenes y baja deuda. El gráfico 5.6 muestra este análisis. El análisis sugiere que los recursos financieros disponibles para algunos miembros de este grupo para el gasto de capital estratégico (gasto de capital) podrían ser de cinco a diez veces mayores que otros actores principales en la industria. Esto representa potencialmente una poderosa fuerza para el cambio en la industria. Incluso algunas de las compañías del sector con mayor capacidad de endeudamiento y un tamaño considerable de flujo de caja para capex estratégico puede enfrentar dificultades para encontrar oportunidades que en una escala en línea con esta magnitud de los recursos del cual dispone. Ver gráfico 5.23. (Lingqvist, 2017) Las pronunciadas diferencias de rendimiento entre las empresas de la industria continúan despertando el interés de los inversores y los actores de capital privado en una industria que ya está experimentando una reestructuración sustancial y fusiones y adquisiciones.

Gráfico 5.23 Análisis financiero y estratégico según región 2016.



FUENTE: *Pulp, paper, and packaging in the next decade: Transformational change*. Lingqvist, P. B. M 2017

**6.2.4 Análisis ciclo de vida del sector.**

Por lo general se piensa que la industria del papel y los productos forestales está desapareciendo rápidamente a raíz de la digitalización. En el año 2015, la demanda mundial de papel gráfico declinó por primera vez, y la caída de la demanda de estos productos en Europa y América del Norte durante los últimos cinco años ha sido más pronunciada que incluso las previsiones más pesimistas. Pero la industria papelera y de productos forestales en su conjunto está creciendo, aunque a un ritmo más lento que antes, ya que otros productos están llenando el vacío dejado por el mercado del gráfico y del papel que está en disminución. El embalaje en sus diferentes versiones está creciendo en todo el mundo, junto con papeles de seda y pulpa para productos de higiene. Aunque es un mercado relativamente pequeño, la pulpa para aplicaciones textiles está creciendo. Una amplia búsqueda de nuevas aplicaciones y usos para la madera y sus componentes se lleva a cabo en numerosos laboratorios y centros de desarrollo de las grandes empresas del sector. La industria del papel y los productos forestales no está desapareciendo, ni mucho menos, está cambiando, transformándose y desarrollándose. Se podría argumentar que la industria está pasando por la transformación más sustancial desde hace un tiempo

Como se mencionó anteriormente el sector industrial de la pulpa y papel se ve afectado ampliamente por las condiciones socio-económicas de los países. El desarrollo de los países y las fases económicas determinan las demandas y los ciclos de vida del sector. El sector de la pulpa de mercado, se ve afectada en gran medida por el consumo de los países con mayor crecimiento (Asia, Rusia y Europa del Este) y los países con menores tasas y consumos (Europa Occidental y USA).

El sector enfrenta grandes cambios estructurales en producción y en demandas con lo cual:

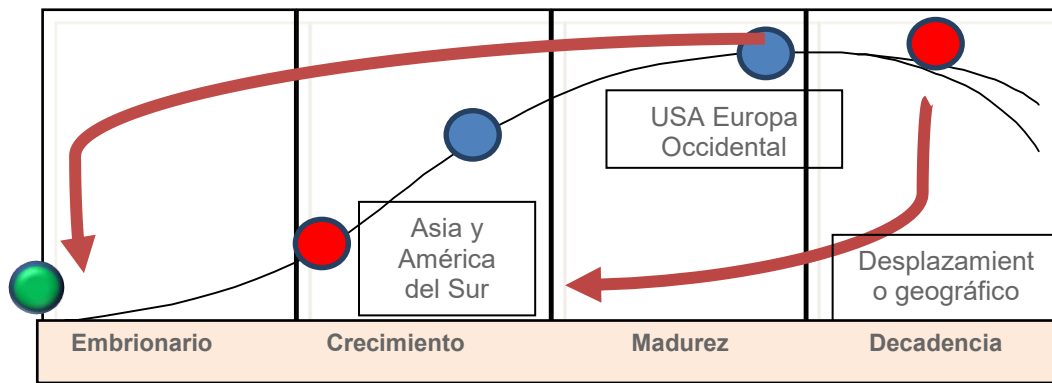
- Países desarrollados o mercados maduros (Europa y USA) ven mermado sus tasas de demanda mientras que los asiáticos o los mercados en crecimiento aumentan la demanda de papel sobre todo para consumo personal y de comunicación.



- Desplazamiento de productores con nuevas plantas y tecnologías en sectores de menores costes económicos, implementando economías de escala (mayores a 1 millón toneladas anuales). Plantas de exceso de capacidad cierran o se reinvierten.
- Diversificación de los productores europeos y americanos hacia nuevos productos dentro del sector forestal.

Lo anterior se representa en la figura 5.2, donde se muestra que los países de Europa y América del Norte comenzaron una etapa de transformación hacia nuevos segmentos de pulpa y productos del sector, mientras que países de América del Sur y Asia reciben inversiones para la instalación de plantas a gran escala para la producción a menores costes y más eficientes de pulpa de mercado.

Figura 5.2 Ciclos del sector de pulpa.



Mercados del sector desde la demanda



Mercados del sector desde la oferta.



FUENTE: Elaboración propia adaptado de *Administración Estratégica (8th E.)*. Jones, H. a. (2005). New York: Mac Graw-Hill.

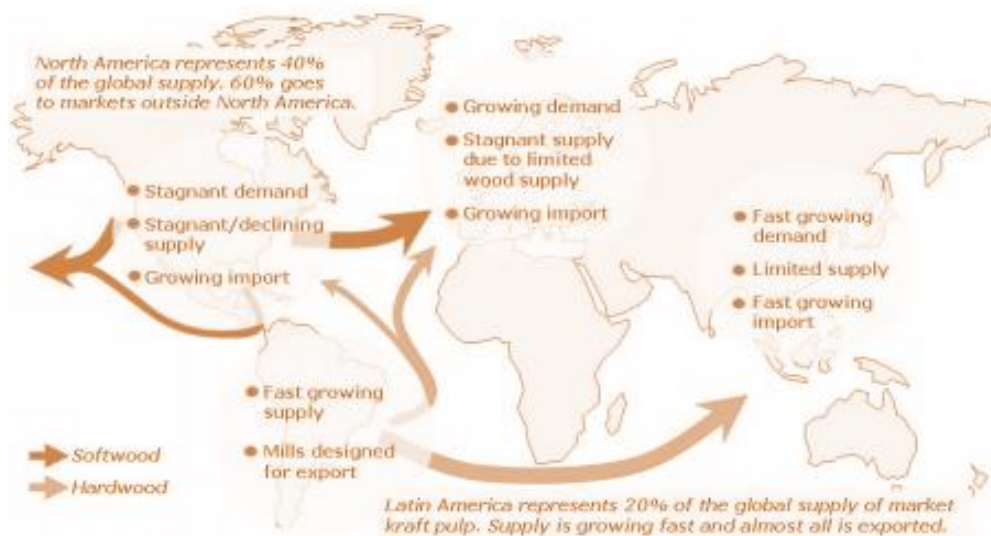
Segmentación de mercados de pulpa mediante la diversificación de la industria forestal, ejemplo; biorefinería y celulosa de alta calidad.

La figura 5.3 resume lo mencionado en los párrafos anteriores en donde:

- América del Norte.  
Demanda estancada  
Oferta en declive o estancada.  
Representa el 40% del total de la pulpa de mercado, donde el 60% va a mercados externos.

- América del Sur.  
Aumento rápido de oferta.  
Oferta representa el 20% del total de las exportaciones globales.  
Plantas diseñadas para gran escala eficientes en costos.
- Europa Occidental y países escandinavos  
Aumento de demanda.  
Oferta estancado o en declive debido a acceso limitado de la madera. Legislaciones locales y tiempos de crecimiento de árboles muy prolongados.
- China y países asiáticos.  
Demanda alta y en ascenso.  
Oferta limitada.  
Aumento acelerado de importación

Figura 5.3. Destinos globales y características de cada región.



FUENTE: *PwC Global Forest and Paper Industry Conference*. Wright, H. (2015).

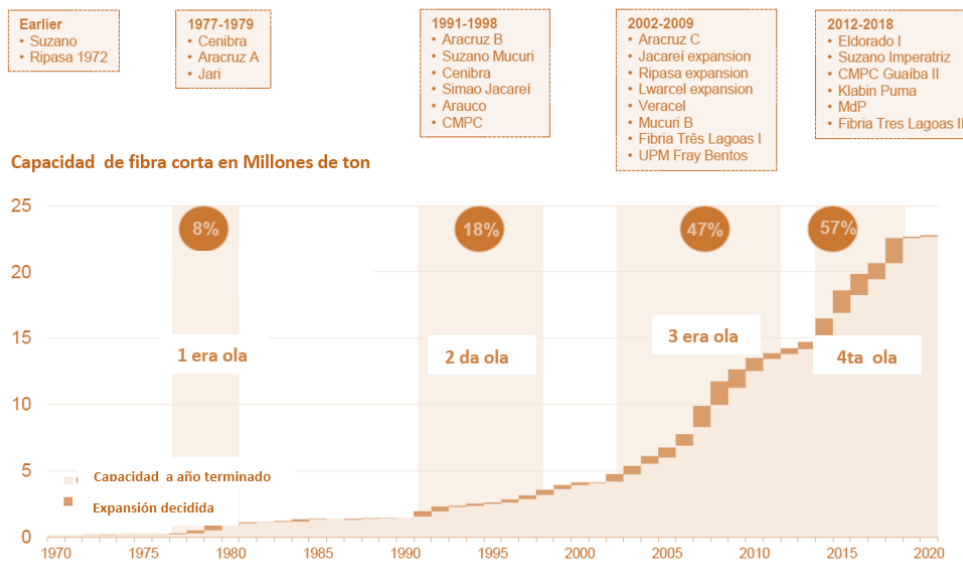
### 6.2.5 Demanda y Oferta.

Cómo se mencionó en la coyuntura del sector, los precios de la celulosa se rigen en el mercado internacional mediante el equilibrio demanda y oferta, siendo ambas afectadas por factores ya mencionados, por lo general el mercado y los precios presenta un comportamiento cíclico en base a estos factores.. Cualquier shock del lado de la oferta y del lado de la demanda modifica ese equilibrio, y de alguna manera solo aquellas empresas preparadas, eficientes y con estrategias claras las que mantendrán su posición. En los gráficos anteriores se analizó los crecimientos esperados en los próximos años referido al mercado de pulpa, aproximadamente un 2% CAGR, ahora bien, lo siguiente a analizar es cómo las empresas productoras ingresan nuevas capacidades en el mercado y cómo esto afecta al negocio. Como se analizará en los próximos gráficos, en el corto plazo, el mercado de la pulpa presentará grandes desafíos, a pesar del crecimiento saludable de la

demanda. Las expansiones recientes y en curso están creando un exceso de oferta que es probable que ejerza presión a la baja sobre los precios durante algunos años.

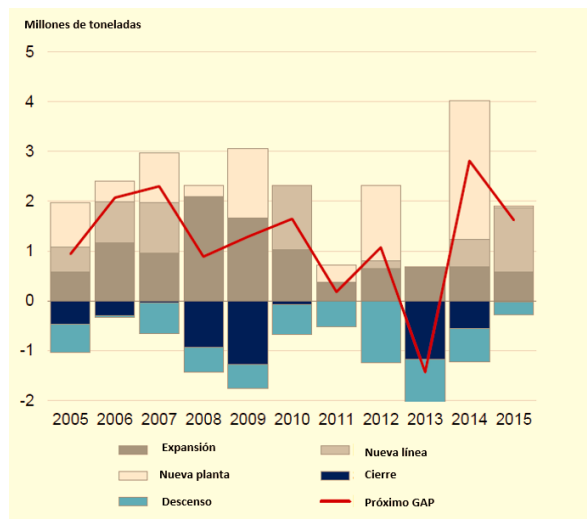
La expansión en la oferta en pulpa de mercado se muestra representada en el Gráfico 5.24, en las últimas décadas ha habido olas de aumentos de producción que han incrementado la oferta de manera muy significativa. En el gráfico además, se muestra el porcentaje de aumento de la demanda en el total debido a nuevas plantas en América del Sur. Como se verá estos aumentos de oferta impacta en el equilibrio, afectando los precios, bajando los mismos hasta que las plantas menos eficientes cierran y los precios vuelven a subir. Esta dinámica se muestra en el gráfico 5.25, casi 1 millón de toneladas anuales salen del mercado cada año debido a estos ajustes.

Gráficos 5.24 Aumentos de oferta de pulpa de fibra corta por Empresa 1970-2020.



FUENTE: Adaptado de *Fibria Investor Tour*. Fibria. (2016).

Gráficos 5.25 Cambios históricos de capacidades en mercado de pulpa fibra corta.



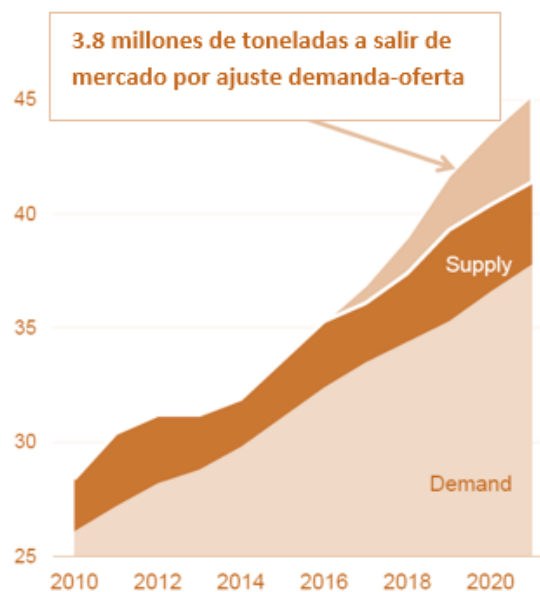
FUENTE: *Outlook for the World Paper Grade Pulp Market*. RISI. (2016).

El mercado de pulpa y la industria se balancea con:

- Salida y cierre de capacidad de empresas no competitivas.
- Cierre de activos no estratégicos.
- Proyectos de nuevas inversiones demoradas.
- Proyectos con tiempos de ejecución más larga al planificado.
- Procesos de arranque con demoras de operación.
- Consolidación de la industria.

Según las proyecciones de oferta y demanda, se requiere la salida de 3.8 millones de toneladas de pulpa de mercado desde el 2017 a 2021. Ver gráfico 5.26.

Gráfico 5.26. Proyección Demanda-Oferta 2010-2012.



FUENTE: *Global Trend in Market Pulp*. Clay, B. M. (2016).

### 6.3 Resumen.

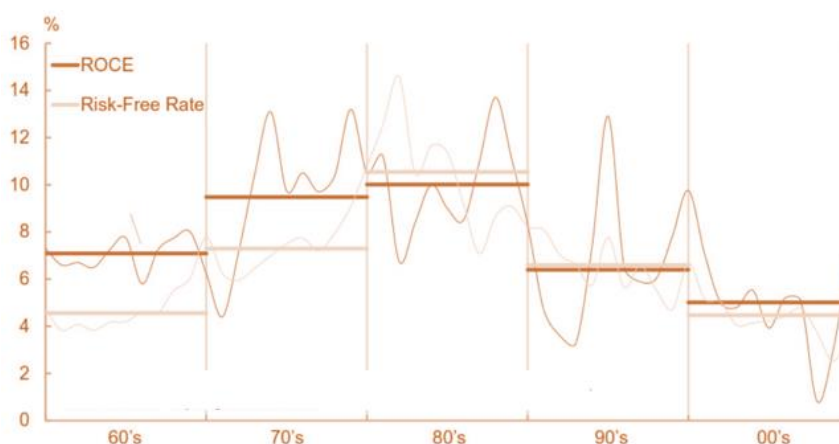
En una industria intensiva en capital como la pulpa y el papel, existe una tendencia a creer que la calidad de los activos (tecnología, antigüedad y mantenimiento) es el principal factor determinante del desempeño operacional. Si todo lo demás es constante, la calidad de los activos determina el potencial de competitividad, pero los activos son solo el hardware de una industria que históricamente ha pasado por alto la ejecución operativa. Muchas fábricas de pasta y papel tienen activos antiguos pero un rendimiento operativo sólido, mientras que otras tienen activos más nuevos, pero se basan en la eficiencia general.

En una industria altamente competitiva, son las empresas las que aprenden cómo maximizar el valor de sus activos, independientemente de su edad, lo que les permitirá obtener una ventaja competitiva. Esto solo se puede lograr con excelentes prácticas operativas que se centran en la estabilidad del proceso, la optimización y la mejora continua. Nuestra experiencia muestra que, al no optimizar sus procesos, muchas organizaciones dejan efectivamente dinero sobre la mesa. Capturar este valor oculto es cada vez más importante para la industria de la pulpa y el papel debido a las desafiantes condiciones del mercado, y puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso.

El sector de la celulosa y el papel es una industria madura que tiene segmentos geográficos y realidades muy diferentes. Desde el punto de vista del papel, las ventas de papeles de grado industrial e higiénico siguen creciendo a nivel mundial, pero las ventas de papel gráfico están disminuyendo debido al ocaso de los mercados desarrollados. En el lado de la pulpa, los mercados emergentes en América Latina han ganado la ventaja debido a varias ventajas competitivas, relacionadas con un menor costo base. De hecho, este cambio geográfico de mercados occidentales maduros y ricos en fibra a mercados emergentes ha sido la fuerza guía de la industria en las dos décadas. A su vez, esto ha llevado a un cambio gradual de las operaciones de pulpa y papel integradas verticalmente, hacia una industria de pulpa de papel y papel recuperado. Además, la disminución del suministro no maderero en China y el cambio de tejido a la fibra virgen han respaldado a los mercados de pulpa virgen. El principal resultado de este cambio es que los mercados desarrollados continuarán madurando, con algunos segmentos disminuyendo como resultado. Esto ejercerá una presión adicional sobre los reproductores existentes de pulpa y papel en Europa y América del Norte, donde ahora es esencial mejorar el rendimiento operativo general. Las mareas son más favorables en los mercados emergentes, pero los ciclos de inversión demuestran que estos mercados también están madurando. Con esto, se debe prestar más atención a la eficiencia operativa de los activos actuales, en lugar de buscar nuevas inversiones. Los problemas son comunes independientemente de la geografía y la posición en el ciclo de inversión. (Clay, 2016) (Sousa, 2017)

La industria de la celulosa y el papel se ha convertido en un negocio de competitividad global con márgenes cada vez más ajustados. Los impulsores clave del mercado ejercen presión sobre la rentabilidad general de la industria. En los últimos años, los productores de pulpa y papel han soportado condiciones desafiantes, lo que resulta en una rentabilidad insatisfactoria. Ver gráfico 5.27 Aunque la rentabilidad varía de un segmento a otro, y según cada país, en términos generales, este bajo rendimiento se debe a una baja utilización de la capacidad, una demanda en descenso, un bajo nivel de concentración de los proveedores, bajos precios de venta y tipos de cambio desfavorables. Los mercados son complejos y los controladores varían de un sector de la industria a otro y con el tiempo. (Sousa, 2017)

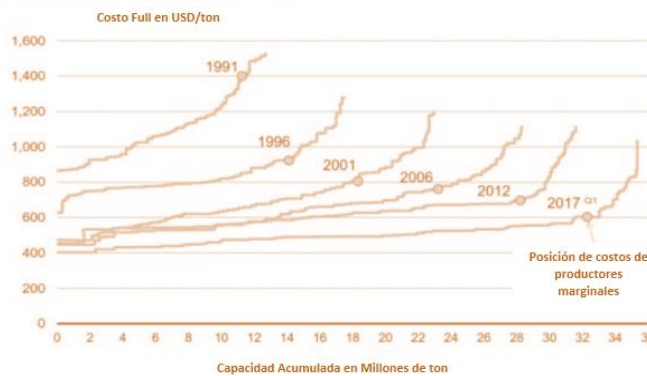
Gráfico 5.27 ROCE promedio largo plazo de empresas de pulpa de USA.



FUENTE: The hidden value on pulp and paper operations. Sousa, G. (2017).

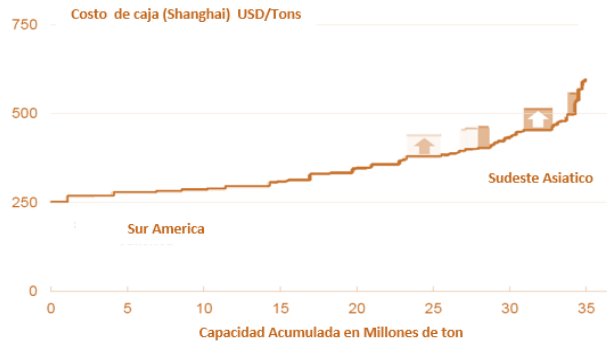
Los márgenes de beneficio están influenciados por una serie de factores, pero por lo general las fuerzas del mercado no pueden ser controladas por las empresas. Esto significa que es necesario mejorar las ventas y reducir los costos generales en un entorno altamente competitivo. La industria de la celulosa y el papel ha evolucionado hasta convertirse en un mercado global y altamente competitivo en la que los productores se han posicionado en la posición de menor costo posible al tiempo que captan cuotas de mercado relevantes. Para ilustrar esto, la reciente capacidad adicional de pulpa de mercado de fibra corta que responde a una mayor demanda, ha posicionado a los nuevos productores en el extremo de menor costo. Los costos de producción han disminuido como resultado de los precios altamente competitivos de las materias primas, las crecientes economías de escala y la disminución de los costos de transporte, que a su vez obligan a los productores de altos costos a abandonar el mercado. Esto se representa en el gráfico 5.28, donde para mantenerse en el negocio deben tenerse costos operativos mínimos de 450 USD/Ton para ser rentable en el año 2017, casi un 30% en costos respecto 20 años atrás. El gráfico 5.28 muestra los niveles de costos de caja de las empresas más eficientes en América del Sur y Sudeste Asiático, donde este último presenta ciertas presiones en costo debido al acceso a la materia prima e infraestructura, Como consecuencia, el aplanamiento de la curva de oferta de pulpa de mercado de pulpa de fibra corta aumenta la competencia por la rentabilidad, castiga a los productores ineficientes y expone a los jugadores a fluctuaciones de precios quedando por fuera de la curva de costos mostrada en el gráfico 5.28. En el gráfico 5.29 se muestra el gráfico de comparación de costes de producir en euros por tonelada de pulpa de celulosa de mercado de fibra corta (BKHP)

Grafico 5.28 Costo por tonelada de celulosa vs Millones de toneladas en mercado. (Souza, 2017)



FUENTE: The hidden value on pulp and paper operations. Souza, G. (2017).

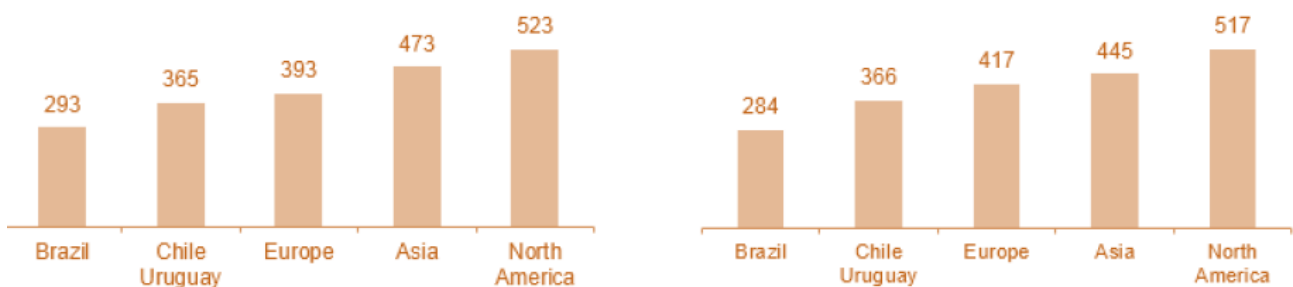
Grafico 5.29 Costo por ton de celulosa vs Millones de toneladas/año en mercado.Q3 2016



FUENTE: *Fibria Investor Tour*. Fibria. (2016).

En este contexto, las empresas tienen pocos grados de libertad para afectar la palanca de rentabilidad del precio de venta, ya que esto es fundamentalmente el resultado del equilibrio del mercado. Para compensar esta rentabilidad reducida que afecta a la mayoría de los grados de pulpa y papel, las empresas han buscado racionalizar sus costos de producción para mantener la rentabilidad en niveles aceptables. Esto podría incluir la consolidación del negocio, la racionalización de las operaciones y la reducción de sus gastos generales (Sin embargo, la reducción de costos solo puede hacer una cantidad limitada para aumentar la rentabilidad. Por necesidad, el siguiente paso debe ser mejorar la eficiencia operativa, que es la palanca que la empresa puede controlar activamente. En última instancia, esto puede afectar positivamente los volúmenes de producción o el consumo de materias primas, lo que tiene un efecto directo en la ecuación de ganancias, independientemente de las condiciones del mercado. (Sousa, 2017).

Grafico 5.30 Costo por tonelada de celulosa entregada en Europa (izquierda) y en China (derecha) por país productor.



FUENTE: *Moody's Outlook for the Latin America Pulp Industry 11th Annual RISI Latin American Conference*. Mattos, B. (2016).



## 7 CAPITULO VI ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

### 7.1 Introducción.

En este capítulo se desarrollará el análisis integral estratégico de LA EMPRESA tomando como referencia los capítulos del marco teórico en cuanto a teoría y herramientas. En el capítulo 5 se analizó el detalle del mercado de la pulpa de celulosa de mercado, donde la empresa opera, muchos de los comentarios y afirmaciones en este capítulo se basarán en el contenido del capítulo anterior.

Es relevante que LA EMPRESA pueda, a partir del análisis de contexto externo, analizar sus propios recursos y capacidades, analizar las oportunidades y delinear su posicionamiento estratégico que le permita obtener una ventaja competitiva sustentable. Entender cómo a partir de la identificación de sus capacidades y la determinación de cuales son claves para el negocio, logra, respecto a la competencia, diferenciarse en los factores claves del éxito del negocio. Identificar los eslabones clave en la cadena de valor propia, y poder extender el análisis a la cadena de valor del cliente, permitirá encontrar el valor oculto para poder diferenciarse en un mercado altamente competitivo y de un producto no diferenciado.

### 7.2 Generalidades de la empresa a analizar.

LA EMPRESA es una compañía forestal fundada en Uruguay en el año 2009, que tiene como objetivo producir y exportar pulpa de celulosa de fibra corta (Eucaliptus) a los principales mercados del mundo, operando en forma eficiente y sustentable desde el punto de vista ambiental, económico y social.

La empresa abarca gran parte de la cadena de valor de la industria desde la plantación hasta la producción del producto final con una producción anual es de 1.3 Millones de Toneladas de Pulpa de Celulosa blanqueada siendo una de las más grandes fábricas a nivel mundial en cuanto a producción se refiere disponiendo de las mejores tecnologías disponibles.

### 7.3 Análisis externo y sectorial.

En el capítulo V, se analizó el contexto del sector desde el punto de vista general, utilizando algunos de los conceptos teóricos visto en el documento. En este acápite si bien se continuará en esa línea, se irá más al detalle y análisis externo enfocado ya a la propia empresa.

#### 7.3.1 Análisis de Porter.

##### 7.3.1.1 Potenciales Entrantes

Si bien las barreras de entrada son relevantes en cuanto a capital a invertir que rondan los USD 2.000 millones para plantas modernas de capacidades mayores a 1 millón de toneladas anuales (economías de escala), la buena rentabilidad del sector para estas nuevas empresas con nuevas tecnologías hace que se están instalando nuevas plantas en países de Sudamérica principalmente Chile, Brasil y Uruguay y en ASIA, donde el coste unitario es menor y las rentabilidades son mayores.

Debido a esto mediante la financiación que permite disponer del capital necesario las compañías líderes mundiales del sector están trasladando sus capacidades a regiones de menor coste para poder aumentar la rentabilidad con menores costos unitarios por tonelada y satisfacer la demanda internacional. Además emprendimientos privados también ven un atractivo en el sector basados también la poca diferenciación del



producto que da la posibilidad de captar clientes. Sumado a esto el acceso a las tecnologías de producción está concentrado en pocas compañías proveedoras lo que facilita y debilita las barreras de entrada.

Más allá de esto las compañías ya en el mercado disponen de relación de largo plazo que mantienen cierta fidelidad a la marca con los compradores y productores de papel existentes lo que hace que el acceso a clientes de los nuevos productores posibles sea más difícil en la medida que el mercado se contraiga.

Las regulaciones estatales en cuanto a forestación son una barrera de entrada para nuevos entrantes además del acceso a tierras en el hemisferio sur, donde el costo de la materia prima hace que la ventaja absoluta en costes sea determinante para las ya instaladas en dichas regiones. Por otro lado, la forestación es una actividad a mediano y largo plazo por lo que se necesita de 8-10 años para obtener la materia prima para la producción reduciendo el incentivo para el ingreso y bajando la intensidad.

El mercado continúa a corto y mediano plazo con demanda en ascenso y con nuevos competidores y capacidades instaladas. Debido al crecimiento proyectado de la demanda por los países de Asia, principalmente China e India y las buenas rentabilidades del sector hace que sea un sector atractivo para nuevas compañías pero la historia y know-how en el sector, el capital a invertir y las regulaciones forestales disminuyen la intensidad de nuevos entrantes. Los nuevos entrantes con nuevas plantas son en general empresas ya existentes que se están desplazando a nuevas zonas geográficas para bajar costes.

Por lo anterior, la intensidad de esta fuerza es moderada con tendencia a subir debido a las proyecciones de aumento de la demanda en los próximos años y a la atractividad del sector para áreas geográficas de menores costes.

En resumen:

- Economías de Escala (+)
- Diferenciación de Productos a través de Innovación (-)
- Elevados Requerimientos de Capital (+)
- Altos costos fijos (+)
- Cierta fidelidad a las empresas ya instaladas por parte de los productores de papel y know-how del proceso (+)
- Largos tiempos de renovación de ciclos forestales (+)
- Estrictas políticas gubernamentales y de sustentabilidad y acceso a tierras (+)
- Buena rentabilidad en nuevos sectores geográficos (-)
- Accesible acceso a tecnologías para la producción (-)

#### 7.3.1.2 Productos sustitutos.

Para analizar los posibles productos sustitutos del sector de la pulpa de celulosa se debe de analizar la producción de papel en sí y en sus diferentes productos; papel para impresión, revistas, tisú, escritura cartón, etc.

Para el caso en estudio específicamente pulpa de mercado, los principales sustitutos son:

- Fibra reciclada.
- Fibras sintéticas (usadas en menor cantidad).



- Toda forma de comunicación digital que puede ser utilizada en lugar de los medios tradicionales de comunicación escrita.
- Embalajes plásticos para packaging.

Más allá de estos sustitutos, debido al crecimiento del nivel de vida de los países asiáticos tales como China e India, en contraparte con los países europeos, la demanda especialmente por papel tisú va en aumento sin tener sustitutos claro para este tipo de material a partir de otro materia prima que no sea la celulosa de mercado ya que la misma le da propiedades específicas para su uso.

Cabe mencionar que la pulpa de mercado es necesaria para productos de mayor calidad y propiedades específicas por lo que no es fácilmente sustituible por otros, ejemplo reciclada. Lo que se da es un fenómeno paralelo de uso en Europa (reciclada, papel diario y menor calidad) y los países asiáticos (mayor calidad final, tisú, embalaje para alimentos, etc.).

En resumen:

- Propiedades de pulpa de mercado vs sustitutos en función de demanda de papel tisú y embalaje (+)
- Necesidad de reducción de generación de plásticos en embalaje (+)
- Nuevas plantas tienden a no ser integradas (+)
- Medios digitales (-)

#### 7.3.1.3 Poder de Proveedores.

La materia prima más relevante y de la cual se debe tener control es la madera, el 40% del total del mercado de la madera mundial se destina a la producción de celulosa y los costos de la misma conforman gran parte del porcentaje del costo de la tonelada, rondando el 20% del total según el caso.

En general, se sigue el modelo de integración hacia atrás en la cadena de valor, donde las mayores compañías del mundo también son las encargadas de la gestión forestal de sus propios bosques, de esta manera se baja la intensidad de competencia del sector.

En otros casos las tierras pertenecientes a terceros y privados son incluidas dentro del programa de forestación, en este caso los propietarios tienen mayor poder de negociación debido a que son los dueños de las propiedades donde las empresas forestan, para este caso se busca convenios y contratos específicos en el lapso de crecimiento de los bosques.

El acceso a campos y tierras por parte de los principales jugadores genera que la principal materia prima en la industria (la madera) sea obtenida *in-house*. Sin embargo, hay un % en manos de propietarios particulares con los cuales se asocia y negocia, esto último será la tendencia para nuevas plantas y/o extensiones de capacidades existentes en las plantas modernas.

Por el lado las materias primas algunos productos químicos como la soda, de vital importancia para la industria, se obtienen de abastecedores mundiales fragmentados por lo que su poder disminuye frente a las compañías con precios estandarizados y de competencia perfecta en el mercado.

Por lo anterior se entiende como una fuerza moderada pero con tendencia a la suba.

En resumen:



- Integración vertical hacia atrás en general en la industria (+)
- Dueños de tierras forestadas (-)
- Materias primas con proveedores de commodities (+)

#### 7.3.1.4 Poder de Compradores.

Los compradores tienen un alto poder de negociación en un mercado competitivo del commodity. Si bien los precios dependen del mercado y del tipo de cambio de los países, los principales destinos asiáticos del producto (China) presionan los precios a la baja.

La integración hacia adelante en la cadena de valor para producir papel directamente en las plantas de celulosa es posible solo en los casos donde la ubicación geográfica de dicha industria es cercana a los consumidores debido al destino final, esto se debe a las diversidades de tipos de papel y la capacidad para poder diversificar y obtener volúmenes de producción.

Por este motivo los compradores deciden en función de los precios en mercados de competencia perfecta, donde la diferenciación se da por el mantenimiento continuo del abastecimiento y de la calidad además de la historia de las empresas en el sector lo que de alguna manera fideliza a los productores.

Además los compradores exigen a las compañías productoras certificar en el desarrollo y gestión sustentable de las plantaciones forestales (certificación FSC, *Forest Stewardship Council*) además de certificación en calidad, seguridad y gestión ambiental industrial.

Por lo anterior se puede definir como una fuerza moderada-alta con tendencia a la suba en la medida que se sature el mercado con el producto.

En resumen:

- Alto poder de negociación (-)
- Poca diferenciación de proveedores (-)
- Poca integración vertical hacia adelante (-)
- Mercado en crecimiento en países emergentes, aumento de demanda baja poder de negociación de clientes(+)

#### 7.3.1.5 Rivalidad competitiva del sector.

El sector de productores de pulpa de celulosa de mercado es un sector fragmentado donde la competencia se da básicamente para atender una demanda cambiante según períodos cíclicos y contextos globales.

En función de contextos globales de consumo de papel, la demanda varía y con ellos los precios internacionales, al ser un producto no diferenciado con muchos competidores, los precios se ajustan según el equilibrio del mercado, lo que hace que los precios no puedan ajustarse arbitrariamente y que la intensidad entre la competencia también aumente. Se tienen en el sector economías de escala que reducen los costos unitarios del producto al producir más volumen y que afecta directamente a aquellas de costos unitarios mayores, ya sea por producir menos volumen o por mayores costos fijos y variables. Estos productores cierran

en períodos de recesión pero las barreras de salida son altas debido al alto capital invertido en instalaciones y procesos.

Es por ello que las economías de escala hace aumentar la intensidad competitiva del sector dando márgenes y beneficios mayores a aquellas que más producen y que disponen de más tecnología que hace que sean más eficientes desde el punto de vista operacional.

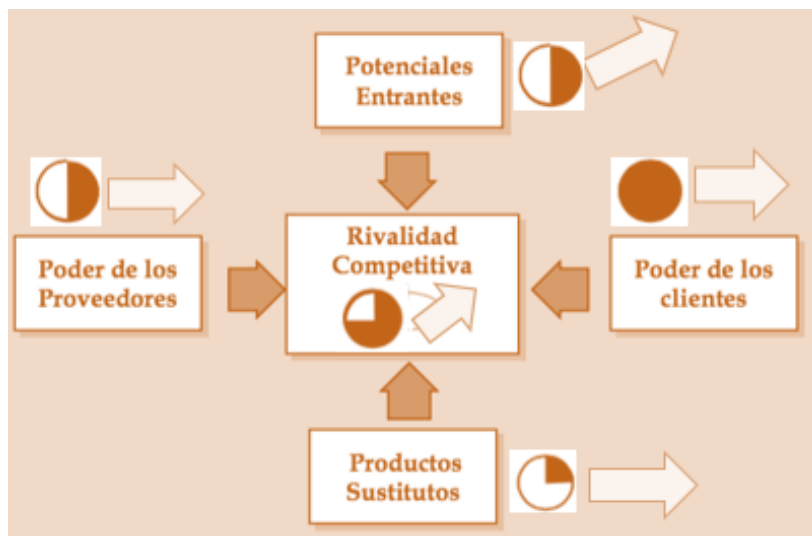
En la actualidad la oferta internacional mundial está en aumento con nuevas plantas en Sudamérica y en Asia, con menores costos operativos y de materia prima que las del hemisferio norte, si bien esto presiona a la baja los precios las rentabilidades de las primeras son mayores con tasas de retribución de capital invertido buenas para el sector. Se da un fenómeno de desplazamiento geográfico a zonas de menor costo lo que eleva la intensidad. Al ser además un mercado global la diversidad de competidores hace nula la posibilidad de colusión de precios que se rigen por oferta y demanda global.

De esta manera se define una intensidad moderada a alta con tendencia a la suba en los próximos años.

- Muchos competidores (-)
- Productos *commodities* (-)
- “Fidelidad” a compañías del sector con relaciones a largo plazo con clientes(+)
- Economías de escala en regiones de menores costes (+)
- Diversidad de productores (-)
- Altas barreras de salida (-)

El gráfico 6.1 muestra el resumen del análisis de Porter para el sector.

Gráfico 6.1 Análisis de Porter.



FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

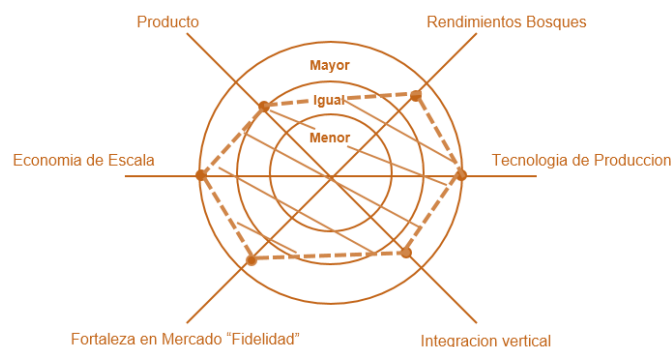
### 7.3.2 Análisis competitivo tipo Radar.

Para realizar un primer análisis de la empresa en el sector se realizará un análisis competitivo tipo radar basado en ciertas capacidades clave y su posición respecto a la competencia.

En el diagrama siguiente se realiza el análisis referido a la competencia en determinados factores clave.

- **PRODUCTO:** referido al producto la pulpa de mercado es un producto estandarizado y poco diferenciado. Por ello como se mencionó los precios se ajustan en función de las demandas y ofertas internacionales por lo que se en este sentido se encuentra en igualdad frente a sus competidores.
- **RENDIMIENTO DE BOSQUES:** La Empresa tiene bosques de eucalipto de alto rendimiento referido al proceso industrial, su rendimiento ronda los 49-52% frente a rendimientos de bosques de pino o fibra larga (principalmente de países nórdicos) de 45 %. Este factor es de vital importancia debido a los costes de la madera y su impacto en los costos finales.
- **ECONOMIA DE ESCALA:** planta industrial de 1.3 Millones de toneladas anuales, una de las mayores plantas del mundo, esto permite mantener ventajas en costes frente a competidores de menor escala.
- **TECNOLOGIAS DE PRODUCCION:** la empresa es nueva instalada y montada en el 2014 con las mejores tecnologías disponibles, esto permite tener de tecnología de punta y altas eficiencias de producción. Solo comparable con los nuevos competidores pero aventaja a las empresas anteriores a una década de instalación o mayores, estas últimas invierten en reingeniería y/o modifican sus líneas de producción con altos costes de inversión y menor competitividad.
- **INTEGRACION VERTICAL:** como se vio en el análisis de la cadena de valor y los principales *players* y actividades del sector es muy relevante la integración vertical en el proceso, esto permite apalancarse en diversas capacidades, un factor fundamental es la integración vertical hacia atrás debido al acceso a la madera, en este sentido La Empresa tiene 140.000 Has plantada de propiedad propia frente a 80.000 a 100.000 Has de sus competidores principales, en este caso la competencia por madera de mercado hace que el acceso sea más restringido y a mayores costes. La integración vertical hacia adelante como se mencionó en el análisis de la cadena de valor es una posibilidad a considerar.
- **“FIDELIDAD DE MERCADO”:** a pesar de que es un *comodity* es un sector industrial con empresas que han permanecido en el sector desde décadas, La Empresa en este caso se apalanca y mantiene ventaja debido a su conformación por empresas líderes en el sector que le permite acceso a los mercados maduros europeos y a los nuevos mercados emergentes.

Gráfico 6.2 .Análisis Tipo Radar de LA EMPRESA.



FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

**7.4 Análisis interno.**

Para realizar el análisis interno se analizará la cadena de valor de La Empresa y las capacidades de la misma en cuanto a factores claves del éxito desde la perspectiva de las siguientes preguntas.

**¿Qué quieren los clientes?**

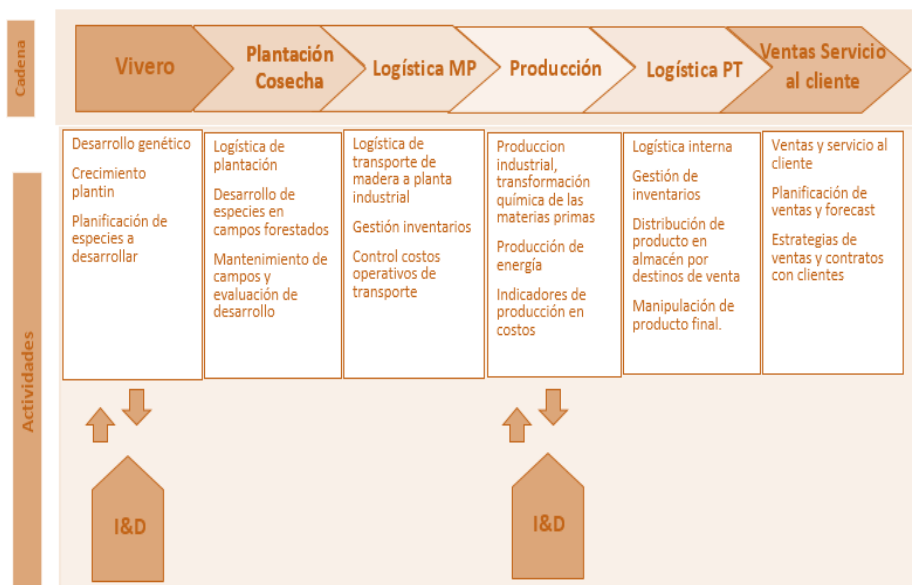
**¿Qué capacidades necesita la empresa?**

**¿Cómo está la competencia en cuanto a dichas capacidades clave?**

**7.4.1 Cadena de valor, capacidades y factores claves de éxito.**

En la siguiente figura se representa los procesos que conforman la cadena de valor de la celulosa para La Empresa y a continuación se realiza una breve descripción de dichos procesos.

Figura 6.3 Cadena de valor de LA EMPRESA.



FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

**A- Vivero**

En el vivero se lleva a cabo la clonación y desarrollo de los plantines necesarios para la cosecha. En este proceso se debe de constar con desarrollo tecnológico y genético necesario para desarrollar especies resistentes al medio de plantación y con mayores rendimientos en el proceso industrial. En este sentido el I&D cruza verticalmente al proceso sirviendo de servicio soporte para el mismo dentro de la cadena de valor.

**B- Plantación y Cosecha**

El proceso de plantación y cosecha consiste básicamente en la logística de traslado de plantines hacia los campos a forestar, la plantación, crecimiento y la cosecha de los árboles que luego se transportarán a la planta industrial. En función de las empresas este sector es tercerizado o no, con maquinarias propias y/o



externas. Es crítico en este proceso una correcta planificación y gestión de los bosques forestados en función de los ciclos de corte.

### C- Logística de materia Prima

Debido a la ubicación de la materia prima en función de la localización de la planta industrial la logística puede ser más o menos compleja según sea cada caso. En términos generales consiste en el traslado de los rollos de madera desde los campos cosechados hacia la planta industrial, en este caso se definen tiempos de corte promedio de los árboles para su óptimo desempeño en el proceso industrial, lo que hace de esto un proceso complejo y del cual se necesita logística y tecnología acorde para la distribución hacia las plantas industriales.

### D- Operación - Planta Industrial

En el complejo industrial se transforma la materia prima, madera, utilizando químicos y operaciones unitarias en el producto final, celulosa de mercado.

Las plantas modernas tienen capacidades superiores al millón de toneladas anuales y es de vital importancia para el costo final de la celulosa la eficiencia de las operaciones a nivel mundial. Además en el mismo complejo se produce energía excedente que se vuelca en la red.

### E- Logística producto terminado

Debido a los grandes volúmenes que se movilizan y al cuidado en la manipulación, almacenaje y posterior distribución, estos procesos se analizan de manera separada en la cadena de valor, en este caso existen diversas estructuras funcionales de operación, desde la tercerización hasta el propio control de esta operativa. Además se debe de contar con la tecnología suficiente para la trazabilidad de los lotes producidos para búsqueda de no conformidades y reclamos posteriores.

La logística del producto terminado puede contar o no con puertos de ultramar para el despacho de la celulosa lo que lo convierte en aún más complejo dicho proceso.

### F- Ventas y servicio al cliente

El proceso de ventas es el encargado de concretar las ventas y atender los reclamos del cliente. Además de definir en la mayoría de los casos la distribución del producto según los clientes y su ubicación.

Tanto las ventas como la distribución constituyen el eslabón final de la cadena y tiene gran relevancia en las estrategias de producción y planificación de producción.

### G-I&D

Es una área funcional estratégica de apoyo a la producción y desarrollo biotecnológico. Es relevante en optimización de procesos y reducción de costes.

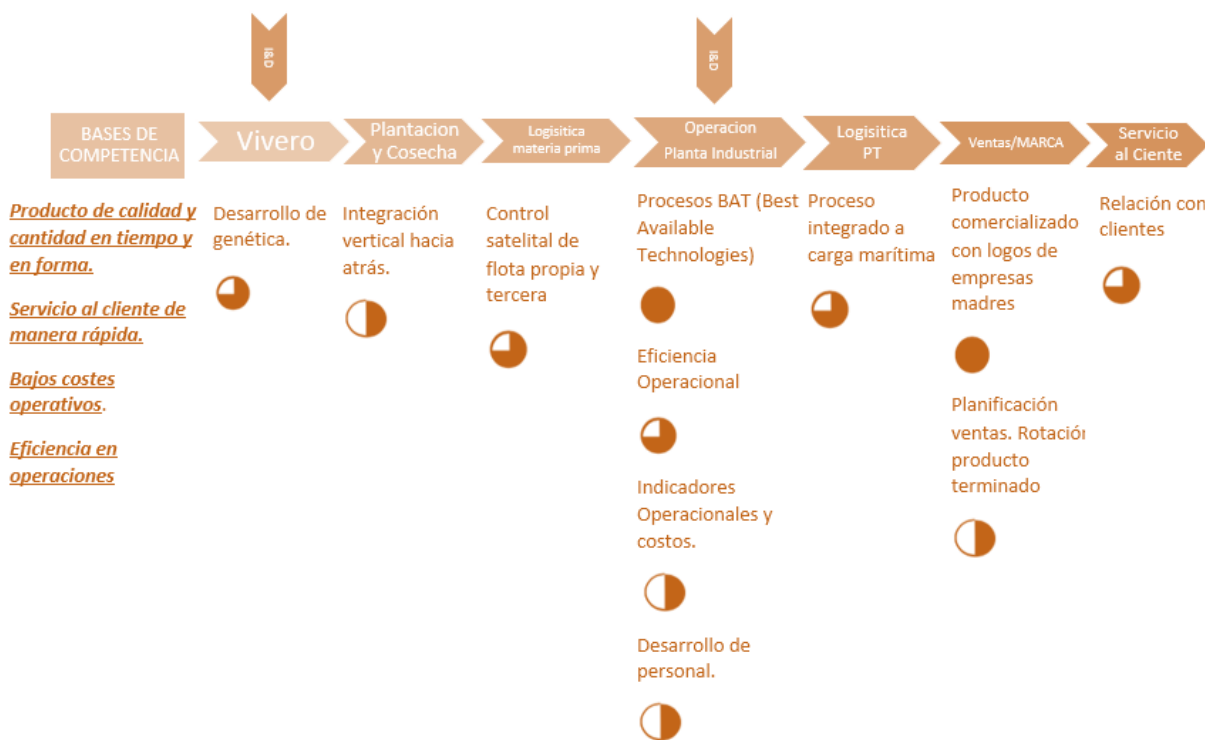
La cadena de valor de La Empresa, si bien está fragmentada respecto a los procesos, característico del sector, la mayor parte de las operaciones de dichos procesos son controladas directa o indirectamente por la empresa.

Desde la producción de los plantines hasta la distribución de la celulosa todas las actividades de la cadena de valor son monitoreadas y controladas por la empresa, de manera que la misma se encuentra muy integrada verticalmente hacia atrás. La cadena de este sector requiere de una gran sincronización en recursos y capacidades para generar valor a lo largo de los procesos.

Por lo general las claves del éxito de estas industrias radican en la integración vertical hacia atrás y en las capacidades tecnológicas adquiridas en los procesos productivos y genéticos.

En el siguiente esquema se sintetizan los factores claves del éxito para esta industria y la situación específica de la empresa referido a sus capacidades internas y la competencia. Ver figura 3.9 como referencia teórica y 3.10 como referencia de herramienta para el benchmarking.

Figura 6.4. Factores claves del éxito y cadena de valor. Situación competitiva de LA EMPRESA.



FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

En el análisis de La Empresa en función de su cadena de valor, se encuentran capacidades distintivas que le permiten mantener ventaja competitiva en el sector. En primer instancia cabe mencionar que al provenir de dos compañías líderes del sector y conformada por un join-venture<sup>3</sup> entre ellas, la empresa tiene ventajas competitivas propias de sus empresas madres. Por lo anterior su marca es reconocida en el mercado y sus vínculos con los clientes son fuertes.

<sup>3</sup> Joint-venture: fusión entre dos empresas para conformar una nueva empresa de participación 50/50 en el directorio de las empresas que la conformaron.



El know-how en desarrollo tecnológico y genético en procesos de forestación e industriales también le permite mantener ventajas competitivas junto con las empresas líderes mundiales frente a otras compañías.

Además, al ser una empresa nueva, consta de un complejo industrial en donde se utilizan las mejores tecnologías disponibles, lo que hace reducir sus costes de producción.

Como parte de su desarrollo como empresa reciente, se debe continuar el desarrollo del personal y las gestiones de procesos para control y seguimiento de eficiencias, esto le permitirá mejor control y acciones de mejora continua que le permita mantener su ventaja competitiva por la eficiencia de los equipo y procesos de los que dispone. Si bien tiene una fuerte integración vertical que fortifica la gestión integral de la cadena de valor, la misma se debe seguir desarrollando en el futuro para distanciarse de sus competidores.

En resumen La Empresa mantiene ventajas competitivas gran parte por la procedencia de su formación, prestigio y know-how de sus empresas dueñas, además de contar con la mejor tecnología de proceso disponible y desarrollo, sólo compartido con empresas de reciente instalación. Esta ventaja competitiva debe ser mantenida con eficiencia operacional e integración de procesos en la cadena de valor, de manera de garantizar la calidad de productos al menor costo de producción.

#### **7.4.2 Portfolio de competencias clave.**

La metodología utilizada para determinar el portfolio de capacidades críticas o distintivas de LA EMPRESA será la vista en el acápite 3.5.3, en donde primero se identifica cada eslabón y sus límites dentro de la cadena de valor, ver Figura 6.4, para luego definir las actividades que se realizan en ellas e inventariar las capacidades necesarias para luego poder evaluarlas en función de sus criticidad.

La Figura 6.5, muestra el inventario de actividades y las capacidades correspondientes que se determinaron para LA EMPRESA.

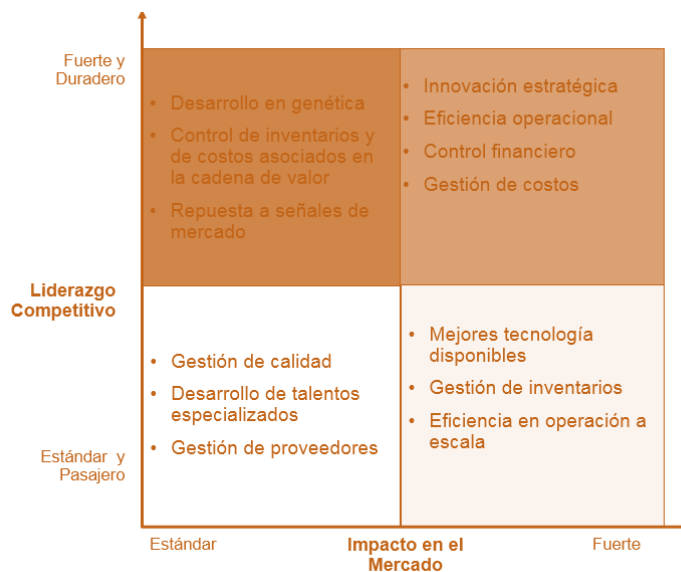
Figura 6.5 Inventario capacidades y actividades principales.

Actividades	Capacidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de plantines.</li> <li>• Forestación y cosecha</li> <li>• Aumento de productividad en forestación</li> <li>• Transporte de madera hacia planta.</li> <li>• Producción de pulpa</li> <li>• Control de presupuestos</li> <li>• Optimización de procesos.</li> <li>• Ejecución de proyectos de inversión</li> <li>• Gestión de compras y abastecimientos</li> <li>• Manejo de inventarios</li> <li>• Producción de energía</li> <li>• Gestión ambiental y de seguridad</li> <li>• Servicios al cliente</li> <li>• Gestión de contrato de mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo en genética</li> <li>• Innovación estratégica</li> <li>• Eficiencia en producción a escala</li> <li>• Eficiencia operacional</li> <li>• Gestión de la calidad</li> <li>• Repuesta a señales de mercado</li> <li>• Control Financiero</li> <li>• Desarrollo de talentos especializados</li> <li>• Control de inventarios y de costos asociados en la cadena de valor.</li> <li>• Desarrollo de proveedores</li> <li>• Gestión de costos</li> <li>• Mejores tecnologías disponibles</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

En la figura 6.6 se distribuyen las capacidades según sus niveles de criticidad en el portfolio de capacidades.

Figura 6.6 Portfolio de capacidades de LA EMPRESA.



FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

## 7.5 Oportunidades y posicionamiento estratégico.

Luego de realizado el análisis externo para comprender la estructura sectorial en donde se encuentra inserta La Empresa y de analizar sus capacidades internas que le permiten tener ventajas competitivas en el sector, se analizarán las oportunidades de negocio de la empresa.

Si bien la empresa está inserta en una estructura sectorial de producción y demanda en crecimiento estable, debe de notar lo sucedido en los mercados retraídos americanos y europeos en donde la sobrecapacidad tiende a incluir guerras de precios con márgenes bajos.

Este contexto debe de ser tenido en cuenta para evaluar nuevos productos y oportunidades, teniendo en cuenta además que el mercado del papel y forestal continúa evolucionando hacia productos más sofisticados y segmentados, esto puede ser una manera de aumentar el portfolio de productos y reducir el riesgo debido a contextos sectoriales ya explicados.

El primer paso del posicionamiento estratégico es identificar los negocios actuales y las oportunidades mediante la Matriz de Ansoff, para luego realizar la evaluación de las oportunidades identificadas mediante la Matriz de Atractividad y Posición Competitiva.

### 7.5.1 Matriz Ansoff

En la matriz de Ansoff se identifican las oportunidades relacionados con el negocio que LA EMPRESA debe de considerar. A continuación se presenta la matriz para LA EMPRESA.

Figura 6.7. Matriz de Ansoff.

	<b>PRODUCTOS ACTUALES</b>	<b>PRODUCTOS NUEVOS</b>
<b>MERCADOS ACTUALES</b>	<b>UN1</b> Pulpa de Mercado de Fibra Corta <b>UN2</b> Venta de energía en Uruguay	<b>O1</b> Industria de terminación y muebles; aserraderos y derivados. <b>O2</b> Fabricación papel y/ o derivados <b>O3</b> Fabricación pulpa disuelta <b>O4</b> Fabricación pulpa fluff <b>O5</b> Pulpa reciclada
<b>MERCADOS NUEVOS</b>		<b>O6</b> Biorefinería

FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

### 7.5.2 Matriz atractividad y posición competitiva

Para poder analizar y evaluar las oportunidades, su atractividad y la posición competitiva de la empresa respecto a la competencia se describen brevemente cada una de las unidades de negocio y nuevas

oportunidades. Las mismas salvo la venta de energía se analizan en mercados internacionales que es donde se comercializa la pulpa de mercado.

**UN1 -Pulpa de Mercado de Fibra Corta:** es como vimos una de las materias primas para la producción de papeles en sus diferentes, cartones, packaging y derivados. Para el caso de La Empresa si bien su participación en el mercado global share es bajo en un mercado mundial fragmentado (1.3 Millones de toneladas vendidas en mercado de 50 millones anuales) sus factores clave de éxito para mantener ventajas competitivas son muy altos.

Facturación del Sector: USD 42 Billones Anuales

Crecimiento: 2-3% anual

Rentabilidad: 8-10%

FUENTE: *Global Trend in Market Pulp.* Clay, B. M. (2016).

**UN2- Venta y generación de Energía:** La Empresa tiene en su planta industrial una planta de energía integrada, donde el excedente no generado lo vende a la red estatal. La venta puede llegar hasta 90 MW pero su capacidad de expansión se encuentra limitada a la capacidad interna de la planta.

Facturación del Sector Energético en Uruguay: USD 1900 Millones Anuales.

Crecimiento: 4.95% anual

Rentabilidad: 5.5 %

FUENTE: *Presidencia de Uruguay*

**O1- Industria de productos de la madera:** este sector produce productos de madera del tipo: madera laminada, vigas de construcción, productos de terminación para la construcción y madera aserrada, además de pellets de madera para quema y generación de energía. Al igual que el resto de los mercados de origen de madera que se han visto depende fuertemente de los contextos económicos, en donde la construcción y la utilización de este tipo de productos es el principal demandante. El principal driver de ese sector es la producción de pellets para energía y la construcción en el mercado norteamericano. Son productos de menor valor agregado por lo que no será atractivo para la empresa.

Facturación del Sector: 64 USD Billones Anuales

Crecimiento: 2% anual

Rentabilidad: 5-6%

FUENTE: *Moody's Outlook for the Latin America Pulp Industry 11th Annual RISI Latin American Conference.* Mattos, B. (2016).

**O2- Fabricación Papel y Derivados:** el sector engloba los productores globales de papel y derivados, Es un sector en donde los productores se encuentran cercanos a los mercados en donde se vende el producto debido a la variedad y la logística de mercado requerida. Además los productores de papel se caracterizan por tener el know-how de proceso que para este sector es la principal fuente de ventaja competitiva. Para La Empresa podría ser un mercado atractivo en cuanto pueda acceder a mercados cercanos de Latinoamérica y en cuanto estas economías emergentes se desarrollen, tal como sucede en China y países emergentes asiáticos.



Facturación del Sector Papel y derivados: 140 USD Billones Anuales

Crecimiento: 2 % anual

Rentabilidad: 8 %

FUENTE: *The Structural Change of Global Forest Industry*. Helsinki, U. o. (2015).

**O3- Fabricación Dissolving Pulp (Pulpa Disuelta):** la pulpa disuelta conforma el 8% del mercado global de pulpa de mercado con una producción global de 4.5 Millones de Toneladas, su uso final se destaca para; fibra viscosa para producción de ropa en sustitución de fibras sintéticas, filtros y papel para la industria de alimentos y farmacéutica, celulosa micro cristalina para aditivo de alimentos y nitrocelulosa para pintura y envoltura de alimentos entre otros.

Es el grado más alto de especialización de la pulpa de mercado a partir de la madera y su contenido de celulosa ronda 90%. Alta pureza. Para el proceso productivo es diferente al de producción de pulpa de mercado de fibra corta pero puede ser añadido compartiendo capacidades internas de la empresa, por ejemplo su integración vertical y el acceso a la madera. Para este mercado 5 empresas conforman el 55% de la producción mundial en una industria concentrada con altos crecimientos anuales.

Facturación del Sector Pulpa Disuelta: USD 6 Billones Anuales

Crecimiento: 10-13 % anual

Rentabilidad: 10-15 %

FUENTE: *Outlook for the Global Dissolving Pulp Market 2016*. RISI. (2016).

**O4- Fabricación Pulpa Fluff:** la pulpa *fluff* conforma un mercado de 5.5 millones de toneladas anuales y es un grado menor de especialización que la pulpa disuelta. Su destino final es para papeles del tipo adsorbentes como pañales, apósitos, productos de cuidado femenino y otros de calidad para uso alimentario. El proceso productivo es diferente al de pulpa comercializada por La Empresa pero al igual que para pulpa disuelta puede ser un mercado atractivo. Segmento muy consolidado, 84% de la producción por 5 empresas.

Facturación del Sector Pulpa Disuelta: USD 7 Billones Anuales

Crecimiento: 3.1 % anual

Rentabilidad: 10 %

FUENTE: *The Future of the Fluff Pulp to 2020* . Poiry. (2015).

**O5- Mercado pulpa/papel reciclada:** la industria de la pulpa/papel reciclada viene en aumento debido a diversos factores, medioambientales y económicos. Las compañías de este sector se ubican en las cercanías de grandes conglomeraciones y requiere una capacidad de logística relevante. Su uso final es sobre todo para embalaje (70% del total) El proceso consiste básicamente en procesos químicos y mecánicos donde se retiran las tintas de los papeles procesados.

Facturación del Sector pulpa-papel reciclada: USD 14 Billones Anuales

Crecimiento: 2 % anual.

Rentabilidad: 6-8 %

FUENTE: *Future Opportunities for the Forest Products Industry*. Don Roberts and Peter Woodbridge. (2012).

**O6- Biorefinería:** este sector está en desarrollo y su viabilidad es compleja desde el punto de vista de diversos factores, sobre todo políticas ambientales, tecnologías disponibles y researches, consiste en integrar los procesos productivos de la pulpa y derivados para generar combustibles, etanol, biodiesel, ácidos y polímeros. Muchos de los subproductos de la actividad y la cadena de valor del proceso industrial de producción de pulpa pueden ser utilizados para la producción, por ejemplo extractos de licores negros, residuos de cosecha y corriente de efluentes. Parece ser un sector de productos que deben ser tenidos en cuenta y cuya evolución debe de analizarse de manera exhaustiva según mercados competidores, (combustibles fósiles) drivers económicos y medioambientales. De esta manera integrando el sector forestal se puede apalancar capacidades para la producción de productos dentro del sector de la biorefinería la cual está tomando mayor relevancia mundial y en la cual se prevé crecimientos para los próximos años.

Facturación: USD 400 billones (mercado global de productos de biocombustible)

Crecimiento: 3 % anual

Rentabilidad: 11% (dato de UPM Company)

FUENTE: *PwC Global Forest and Paper Industry Conference*. Wright, H. (2015).

Figura 6.8. Matriz de Atractividad –Posición competitiva.

	ATRACTIVIDAD			Promedio	POSICION COMPETITVA		
	Facturación	Rentabilidad	Crecimiento		Market Share	Fit con factores claves del éxito	Promedio
	50 %	30 %	20%		50%	50%	
<b>UN1</b>	5	4	2	<b>4,1</b>	1	5	<b>3</b>
<b>UN2</b>	5	2	3	<b>3,7</b>	1	4	<b>2,5</b>
<b>O1</b>	5	2	2	<b>3,5</b>	1	2	<b>1,5</b>
<b>O2</b>	5	3	2	<b>3,8</b>	1	2	<b>1,5</b>
<b>O3</b>	5	5	4	<b>4,8</b>	1	3	<b>2,5</b>
<b>O4</b>	5	3	3	<b>4</b>	1	3	<b>2,5</b>
<b>O5</b>	5	3	2	<b>3,8</b>	1	1	<b>1</b>
<b>O6</b>	5	4	2	<b>4,1</b>	1	3	<b>2,5</b>

FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

Para la tabla anterior se definen los siguientes criterios para facturación y rentabilidad. (Yukelson, 2016)

Facturación.

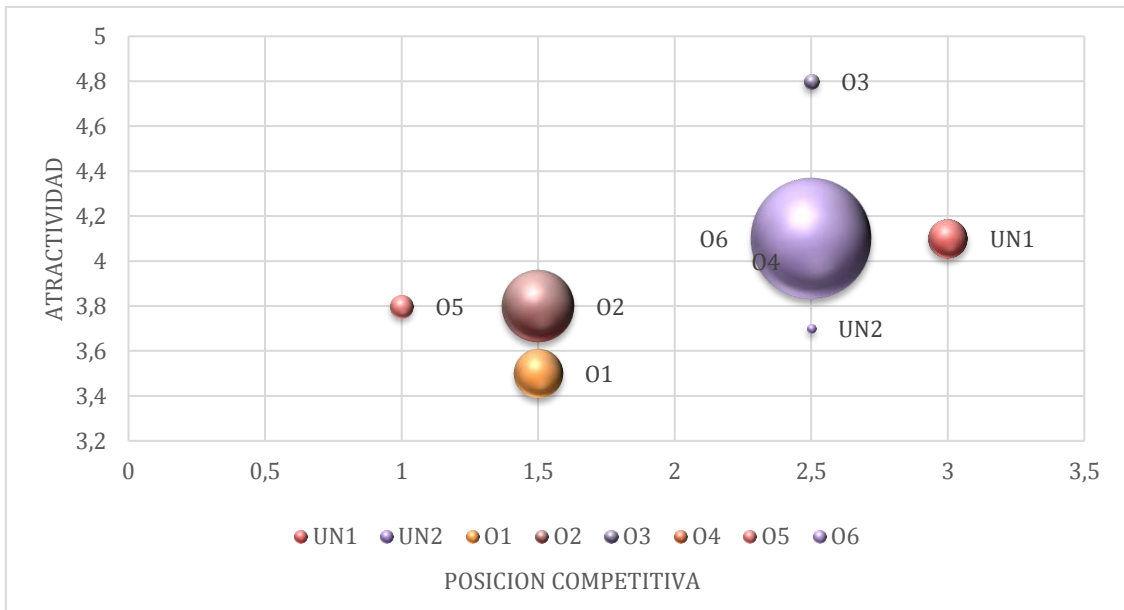
- Hasta \$10 M por año ----- 1
- De \$10 M a \$50 M ----- 2
- De \$50 M a \$100 M ----- 3
- De \$100 M a \$300 M ----- 4
- Más de \$300 M ----- 5

Rentabilidad

- Hasta 2% ----- 1
- De 2% a 6% ----- 2
- De 6% a 10% ----- 3
- De 10% a 15% ----- 4
- Más de 15% ----- 5

La evaluación de la posición referida a la participación de mercado se considera en el mínimo teniendo en cuenta los mercados y volúmenes globales y referidos a los *fit* con los factores claves del éxito se tiene en cuenta el análisis realizado en cada oportunidad referida a las capacidades de la empresa.

Figura 6.9 Matriz Posición Competitiva-Competitividad



FUENTE: Elaboración propia Adaptado de *Estrategia Empresarial MBA DiTella* Yukelson. (2016)

La unidad de negocio principal de La Empresa (UN1), producción de pulpa de celulosa, genera un flujo de caja utilizada para optimizar su proceso productivo actual y aumentar sus ventajas aumentando sus márgenes. De esta manera posicionarse en el mercado actual y consolidar su mercado y clientes aparece como el principal objetivo de la compañía. La venta de energía excedente (UN2) aparece como resultado de la venta excedente, la misma puede ser optimizada mediante programas de eficiencia energética para aumentar las ganancias.

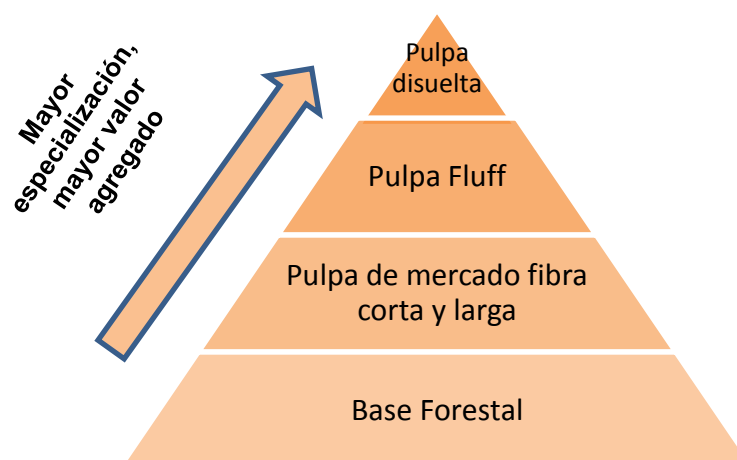
Mediante la utilización de capitales internos el desarrollo selectivo de nuevas unidades de negocio de base forestal es una estrategia que le permitirá diversificar riesgos y mercados.

Parecen atractivos el desarrollo de actividades y generación de biocombustible (O6), que si bien dependen de factores externos (políticos, económicos, ambientales) tienden a ser los sustitutos naturales de los combustibles fósiles en la búsqueda de disminuir los gases del efecto invernadero. La principal ventaja de este sector es que la producción es a partir de subproductos del proceso de producción actual por lo cual solo se debe de invertir en know-how e ingeniería utilizando la actual estructura productiva.

La especialización de la pulpa *commodity* a pulpas de mayor valor agregado (O3 y O4), esto se representa en la Figura 6.10, aparece como una opción atractiva, la necesidad de sustituir plásticos, la mayor demanda de utilización de fibras no sintéticas para producción de ropa, etc. además de la facturación y crecimiento de estos mercados hacen la misma atractiva para La Empresa apalancada en su capacidad forestal y productiva actual. En cuanto las tecnologías de producción son disponibles pero son mercados actualmente muy competitivos con pocas empresas, por lo cual diferenciarse por costos en productos muy diferenciados se presenta como buena oportunidad basándose en sus capacidades actuales.

Las demás oportunidades hacia productos de menor valor agregado (O1 y O5) si bien tiene grandes facturaciones mundiales aparecen como menos atractivas para el sector, el caso que requiere atención es hacia el mercado del papel por su facturación (O2).

Figura 6.10 La segmentación y el aumento del valor agregado de las pulpas de mercado.



FUENTE: *Global Trend in Market Pulp*. Clay, B. M. (2016).

## 7.6 La estrategia para una nueva era de competencia.

Durante el texto se ha analizado las diversas dimensiones referidas a la estrategia y a la ventaja competitiva, y cómo LA EMPRESA se inserta con sus capacidades y recursos en un mercado altamente competitivo y de cambios estructurales y coyunturales. En el capítulo V se profundizó acerca de los drivers que impulsan el negocio de la pulpa de celulosa, los cambios que han llevado a la coyuntura actual y futuro, y en parte de este

capítulo se ha analizado las capacidades y recursos internos que consta la EMPRESA para competir según el análisis del modelo de Porter en un mercado muy competitivo.

Ahora, LA EMPRESA debe de hacerse planteamientos referidos al punto crucial del negocio que es maximizar el valor para los accionistas, y para ello debe de tratar de responder las siguientes preguntas;

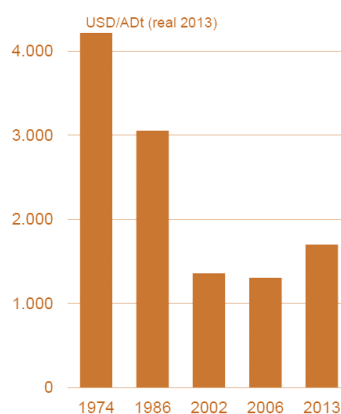
- ¿Cómo competir en el futuro dada la evolución dinámica de los mercados, clientes y competidores?
- ¿Cómo innovar y crear una ventaja competitiva al tiempo que se enfrenta a crecientes costos operativos?

Sumado a lo anterior debe de conocer y entender los principales cambios que han impactado en el negocio de la celulosa en las últimas décadas los cuales han significado nuevas formas de competencia en el negocio actual y futuro, entre estos se pueden resumir;

- 1- Tamaño de las nuevas plantas instaladas y tecnologías disponibles por las nuevas plantas industriales.
- 2- Calidad de la madera y costo de la misma. La forestación programada avanza por sobre la cosecha a partir de bosques vírgenes.
- 3- Clientes más exigentes y partes interesadas más preocupadas por factores como los medioambientales.
- 4- Más competencia de Sudamérica y de Asia.
- 5- Mas diferenciación e innovación a través de estudios de R&D intensivos desde las plantaciones a la industria.

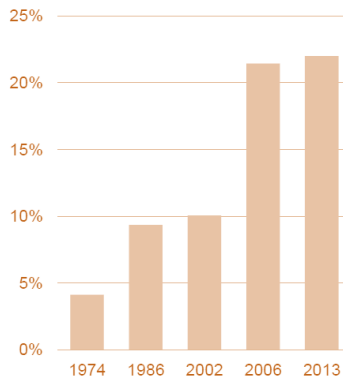
Ahora bien, el tamaño de las nuevas plantas instaladas con capacidades superiores al millón de toneladas, caso de LA EMPRESA, no es por sí solo una ventaja competitiva si los costos de producción no son controlados y ajustados. El costo de la madera ha contrarrestado en gran medida el ahorro debido a las economías de escala. En la Figura 6.11 se puede ver el CAPEX y en la Figura 6.12 el porcentaje de costo que representa la madera en las últimas décadas.

Figura 6.11 Evolución CAPEX de plantas industriales.USD/ton



FUENTE: Confidencial

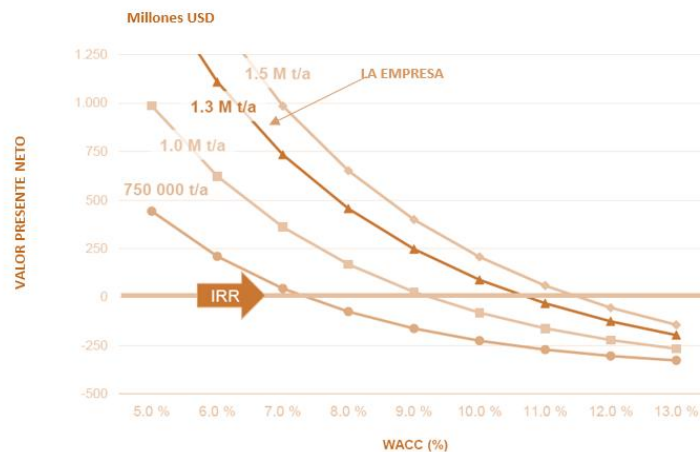
Figura 6.12 Evolución porcentaje del costo de la madera en el total del precio de venta.



FUENTE: Confidencial

Si bien LA EMPRESA consta con el suministro de madera para la producción, los costos debido a transporte y logística de la madera a la planta industrial presionan el costo variable por tonelada de manera significativa, debido a los costes de combustible para transporte, costes laborales intensivos y de químicos fertilizantes entre otros, es por ello que aparece como vital la gestión del manejo de la madera de manera eficiente, además de la reducción de la distancia media de los bosques a la planta industrial y del aumento de productividad de las plantaciones. Más allá de ello el tamaño de las nuevas instalaciones si impactan en la viabilidad del negocio y en el valor presente neto de los proyectos. En la Figura 6.13, se representa a manera ilustrativa las curvas de valor presente neto para diferentes WACC, lo que implica que las empresas de mayores instalaciones tienen valores presentes netos más positivos para WACC más grande, ésto significa poder tener un costo de endeudamiento con recursos propios y deuda más flexibles y de mayor espectro ya sea para nuevos proyectos o para nuevos proyectos de inversión debido a los flujos de caja generados por la operación, lo que en definitiva implica tener una ventaja frente a las plantas de menor tamaño.

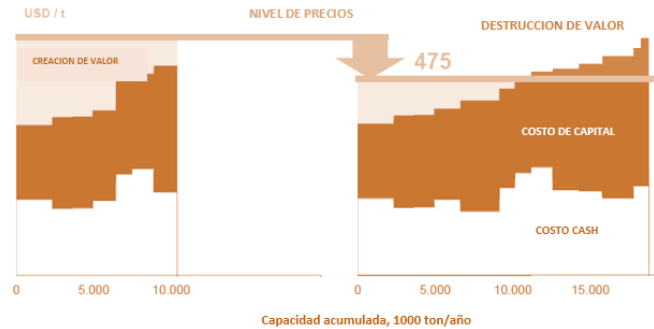
Figura 6.13 Valores presentes netos versus WACC.



FUENTE: Confidencial

Retomando la premisa de otorgar valor duradero a los accionistas, LA EMPRESA debe de considerar que la salud financiera, la competitividad y el ritmo de las inversiones determinan en definitiva la capacidad de llevarlo a cabo. La figura 6.14 representa esta dinámica indicando la destrucción de valor para el accionista cuando los precios en el mercado erosionan las ganancias, es aquí donde la disciplina en los aspectos mencionados conlleva a no destruir valor. Esto debe de ser considerado por los niveles ejecutivos al momento de definir proyectos, inversiones, y costos operativos y de caja.

Figura 6.14 Niveles de precios y destrucción de valor.



FUENTE: Confidencial

Ahora bien, en la estrategia de costos la eficiencia operativa juega un rol primordial y ser líder en costo implica tomar acciones estratégicas, ya vistas en el capítulo II, y donde LA EMPRESA debe de enfocarse, esas acciones deben de apuntar a;

- 1- Disponer de mano de obra calificada.
- 2- Tener sistemas de innovación incremental.
- 3- Control interno de costos y control de inflación de los mismos, ya sea por tipos de cambios, coyuntura externa u otro motivo.
- 4- Estabilidad operacional, disponiendo de sistemas de medición de disponibilidad operacional, con un seguimiento estructurado de las principales causas de ineficiencias operativas.
- 5- Proyectos que impliquen exclusivamente reducción continua de costos.
- 6- Tener una estrategia de mejora continua aplicable a la organización.

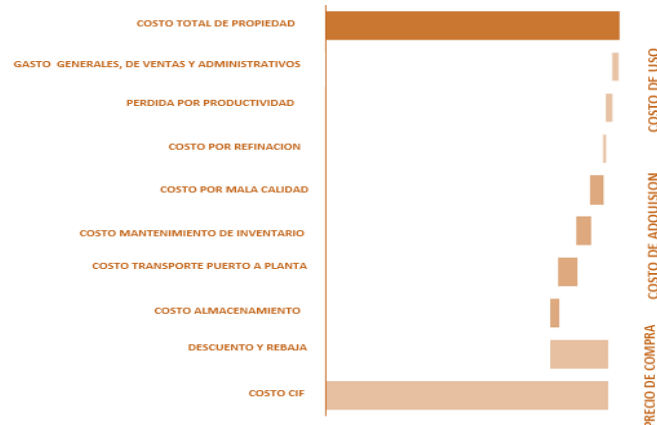
Mejorar el rendimiento operacional y la eficiencia no es sencillo. En general las empresas no logran mejoras significativas a pesar de que gastan importantes recursos en ello. El sistema de mejora continua debe de ser acompañado por los recursos y capacidades necesarias para ellos, es por eso que la estrategia nuevamente juega un rol primordial. Cuando las empresas aplican iniciativas de mejora continua, a menudo encuentran que no tienen la capacidad operativa adecuada para desarrollar e implementar iniciativas efectivas y consistentes de mejora del rendimiento y cosechar resultados visibles. El rendimiento de las operaciones puede determinarse por la calidad de tres factores principales: activos y procesos, personas y organizaciones, y sistemas de gestión, por lo que deben ser parte al menos del portfolio de capacidades clave. Estas palancas se pueden usar de diferentes maneras para mejorar las operaciones, pero todas apuntan a cambiar los métodos y procedimientos operativos junto con el uso de tecnología moderna en el control operacional, pero la comprensión de los desafíos técnicos de la industria de la pulpa y el papel cuando se aplican herramientas de mejora continua es clave, ya que la implementación fuera del contexto puede hacer más daño que bien. LA EMPRESA debe tener esto en consideración al elegir métodos y mecanismos para el control operación y la eficiencia. En definitiva se trata de seguir cuán lejos está de la performance esperada del negocio.

Aunque hay nuevas formas de crear valor en la industria a través de algunas de las oportunidades expresadas en el acápite 6.4, el bajo costo es, y seguirá siendo, un factor crítico para un alto desempeño financiero. Una de las características compartidas por las empresas con altos márgenes y altos rendimientos es que tienen acceso a materias primas de bajo costo, como el caso de LA EMPRESA. Esto continuará siendo un área de alta prioridad, por lo cual los costes debidos al suministro de madera tiene que ser ajustado y seguido mediante los mecanismos mencionados anteriormente.

LA EMPRESA no solo debe enfocar sus esfuerzos al control de costos internos y a la disciplina financiera, si bien aparecen como lo más relevante pero, ¿se trata solo de precios y costos?, diferenciarse en un mercado altamente competitivo no puede ser dejado exclusivamente a esto, LA EMPRESA debe además enfocarse hacia el cliente final y cómo su producto impacta en el “costo total de propiedad del mismo”<sup>4</sup> y de qué manera puede mejorar y lograr la fidelidad basada no solo en rebajas o descuentos, ese valor queda sobre la mesa de negociación y se pierde. En la figura 6.12 se representa de manera ilustrativa el costo total de propiedad de un cliente típico de celulosa y la segregación y debajo las acciones estratégicas a tomar a partir de dicho análisis en las áreas en donde valor único puede ser creado para el cliente.

- **Costo de uso del cliente:** R&D cooperativo y soporte técnico en sitio o en su defecto inmediato.
- **Costo de adquisición del cliente:** confiabilidad y seguridad de abastecimiento de pulpa, mejoramiento del sistema de inventario, nuevas soluciones logísticas y de entrega para demandas oscilantes.
- **Precio de compra:** compartir el riesgo junto al cliente.
- 

Figura 6.15 Costo total de propiedad de cliente de celulosa.



FUENTE: Adaptado de *Fibria Investor Tour*. Fibria. (2016).

Para poder enfrentar al mercado LA EMPRESA debe de estructurar su estrategia basada en;

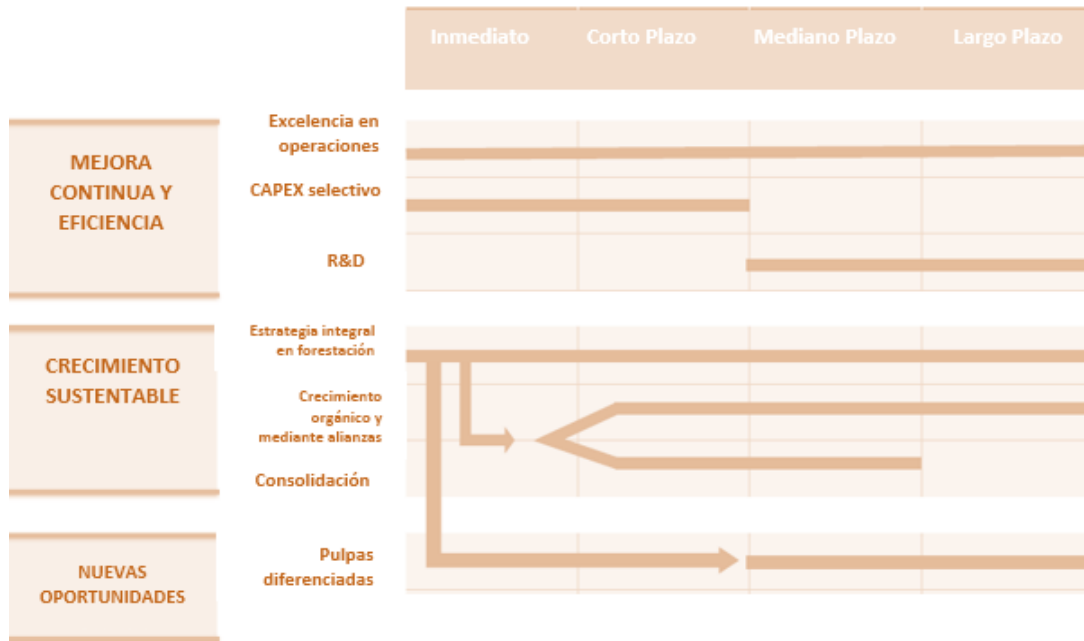
- 1- Diferenciarse trabajando en el costo total de propiedad del cliente.
- 2- Consolidarse en el mercado mediante el manejo financiero y de costos ajustado.
- 3- Innovar mediante R&D.

<sup>4</sup> Costo total de propiedad calcula no sólo el coste de la compra sino aspectos del uso y mantenimiento. Esto incluye formación para el personal de soporte y para usuarios, el coste de operación, y de los equipos o trabajos de consultoría necesarios, etc.

4- Tener el portfolio de oportunidades en continuo análisis.

Para lo anterior debe de plantearse objetivos a corto, mediano y largo plazo basado en la mejora continua, crecimiento estable e iniciativas en la cadena de valor y sus capacidades interna y tener mecanismos de comunicación para poder comunicar su estrategia de manera clara a la organización. En la figura 6.16 represento los lineamientos estratégicos para mantener el liderazgo en costos y la consolidación en el sector y las acciones genéricas para ello.

Figura 6.16 Lineamientos estratégicos para LA EMPRESA.



FUENTE: Elaboración propia.



## 8 RESUMEN Y CONCLUSIONES.

El contenido de este documento trató de analizar con una visión ejecutiva y basado en un marco teórico de referencia de varios autores, cómo y porqué LA EMPRESA, o cualquier otra compañía debe estructurar el pensamiento estratégico para mantener una ventaja competitiva sustentable. En un mercado de alta competencia, con nuevas coyunturas, nuevos competidores y cambios estructurales, LA EMPRESA debe cuestionarse acerca de ¿cuáles son los principales desafíos que deberán enfrentar los altos ejecutivos en la búsqueda de maximizar el valor a los accionistas y la ventaja competitiva sustentable? ¿Cuáles son las batallas clave que tendrán que pelear? La industria del papel y los productos forestales a menudo se etiquetan como una industria "tradicional". Sin embargo, dada la confluencia de cambios tecnológicos, cambios demográficos y problemas de recursos que se anticipan en la próxima década, la industria tendrá que adoptar un cambio que sea, en su carácter y ritmo, muy diferente a las décadas anteriores. Esto planteará desafíos significativos para los ejecutivos con respecto a cómo administran el destino de LA EMPRESA y cómo las estrategias que formulan e implementan son el pilar para hacer frente a éstos.

A partir de los próximos años LA EMPRESA deberá gestionar las turbulencias a corto y medio plazo y encontrar el siguiente nivel de optimización de costos, buscando roles de crecimiento que crea valor para los productos forestales en un entorno comercial fundamentalmente cambiante.

En los últimos años se ha observado una mayor inestabilidad en algunos segmentos de productos forestales. El impacto negativo de las comunicaciones digitales en el papel gráfico ha llevado a muchas empresas a alejarse del segmento hacia áreas de mayor crecimiento, ya sea mediante la conversión de máquinas o mediante la redirección de los fondos de inversión. Esto está conduciendo a un mayor nivel de incertidumbre y exceso de capacidad en determinados sectores. La inestabilidad también se ha visto exacerbada por las adiciones de capacidad que han producido principalmente los productores asiáticos y de América del Sur, es probable que este desarrollo persista durante varios años hasta que los mercados vuelvan a encontrar un mayor equilibrio y plantee preguntas desafiantes para las empresas, preguntas que las mismas deben de tener en consideración acerca de si existen refugios seguros para los productos que venden y comercializan, cuál es la estrategia de precios apropiada para usar en las diferentes regiones, cómo crear valor oculto no solo a partir de la cadena de valor propia sino además con la cadena de valor del cliente.

Aunque puedan existir nuevas formas de crear valor en la industria de productos forestales, el bajo costo es, y seguirá siendo, un factor crítico para un alto desempeño financiero. En el caso del mercado de pulpa de fibra corta, no está claro si la tierra de plantación en el hemisferio sur continuará estando disponible a precios bajos actuales, los aumentos de costos inflacionarios en el sector forestal es algo a considerar de manera especial por los altos ejecutivos y su control y gestión resultan vitales para mantener la ventaja competitiva actual.

LA EMPRESA debe establecer modelos operativos sostenibles, en algunos casos la reducción de los costos fijos no se licuan tan rápido como lo hace el descenso de la demanda cuando ésta oscila, sobre todo en momentos de ingresos de nuevas capacidades y hasta que el mercado entra nuevamente en equilibrio. El tener un modelo operativo de bajo costos implica además tener flexibilidad y agilidad para cuando los volúmenes de mercado pasan por oscilaciones cíclicas propias del sector. En la próxima década los desafíos realmente diferentes no serán solo la contención de costos. Las tendencias mundiales están llevando a la

industria a un nuevo panorama, donde los desafíos y las oportunidades para encontrar roles de crecimiento que creen valor para los productos forestales están cambiando radicalmente.

Por ejemplo, las cadenas de valor lineales históricas de la industria están dando paso a estructuras más colaborativas con jugadores dentro y fuera del sector.

Para encontrar un crecimiento que genere valor en las próximas décadas, LA EMPRESA debería de analizar continuamente su cartera corporativa, ampliándola en torno a los negocios centrales actuales, a fin de crear propuestas de valor diferenciadas para los clientes existentes y posibles nuevos clientes. Dentro de este último grupo como se analizó en el CAPITULO VI, aparecen nuevos productos y oportunidades, más diferenciados, y de más valor, como la pulpa disuelta y la pulpa *fluff*, ver figura 6.10, que son nichos en donde los primeros entrantes dispondrán, en mercados menos desarrollados y con menos presión competitiva de una primera ventaja para tomar las rentabilidades superiores del sector. En relación a los clientes actuales, realizar sinergias en la cadena de valor, integrando algunos eslabones logísticos y estratégicos, permitirá reducir los inventarios y los costos de su mantenimiento ya sea por parte de LA EMPRESA como la de sus clientes, esto en definitiva se transfiere a una pérdida de valor. Disponer de los inventarios en ambos lados de la cadena puede reducir los problemas de costos de mantenerlos en un sector de gran fluctuación, en donde como se pudo ver en el capítulo V, el equilibrio entre demanda y oferta no es constante en el tiempo. Esto puede tener impacto directo en la estructura de costos y en el valor oculto en un producto poco diferenciado. Con eso me refiero a que más allá de la comercialización de un *commodity* en un contexto competitivo, existe valor oculto que LA EMPRESA debería de analizar.

Por lo anterior, encontrar adyacencias creadoras de valor para el negocio central será un ejercicio desafiante en creatividad y perspicacia comercial para los equipos ejecutivos. Encontrar un nuevo crecimiento generador de valor para el sector pondrá de relieve una serie de temas ejecutivos estratégicos funcionales, en donde la innovación y mejora continua, el crecimiento y el análisis de las nuevas oportunidades de negocios y de creación de valor en la cadena propia y la del cliente resultará crucial.

El sector forestal y el de la pulpa de mercado que se incluye en él, se están moviendo a una década de cambios y de búsqueda de estabilidad, que implicarán, una transformación de grandes partes de la industria, y LA EMPRESA y sus ejecutivos deberán de poder gestionar y manejar de manera dinámica mediante un marco de análisis estratégico, periódico y estructurado, implementando reuniones ejecutivas y tomando reportes del sector de empresas consultoras de prestigio, en donde de alguna manera se analicen los pasos mencionados en el marco teórico de este documento.

En la búsqueda deliberada de la ventaja competitiva sustentable, es relevante que toda la organización entienda y sea capaz de tomar decisiones a todo nivel que se acompañen con el contexto y realidad del negocio, en este sentido LA EMPRESA debería de instaurar instancias periódicas de comunicación estratégicas en diferentes niveles, en donde se pueda resumir los principales puntos del contexto competitivo.

En la introducción a la tesis, me planteé una serie de preguntas que durante el texto traté, de manera explícita de responder, a continuación realizaré un breve resumen de las respuestas a las mismas luego de haber culminado con el estudio integral del sector.



- ***¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente LA EMPRESA?***

La empresa se encuentra inmersa y posicionada dentro del sector forestal y de productos derivados del mismo, particularmente dentro de un subsector de pulpa y papel, la pulpa de mercado de fibra corta. En particular, dicho sector presenta una intensidad competitiva alta con tendencia también elevada, véase el análisis de Porter en 6.2.1, con un contexto dinámico de empresas que compiten por liderar en costos. En este sentido la estrategia deliberada actual de LA EMPRESA le permite tener una ventaja competitiva sustentable en base a costos y disciplina financiera, en donde como ya se analizó, la misma consta con una serie de ventajas referidas al acceso y costo de la materia prima que le permite lograrlo, además de tener una planta industrial de alta tecnología y producción, apalancándose en una serie de capacidades y recursos alineados a los factores claves del éxito que se diferencia de sus competidores, véase análisis de la figura 6.4.

- ***¿Qué está sucediendo en el entorno?***

El capítulo V trató de analizar y profundizar sobre esta pregunta, el sector del mercado de pulpa de mercado, presenta cierto desequilibrio entre la demanda y oferta que hace que durante la búsqueda del equilibrio en el mercado, los competidores menos preparados salgan del mismo. Este desequilibrio que se muestra en el Gráfico 5.25 es de alguna manera explicada por la nueva coyuntura en cuanto a movimientos de las empresas en búsqueda de menores costes de producción y más fácil y menos costos de acceso a la materia prima, la madera, representado en la Figura 5.2 por los ciclos de vida del sector. Las nuevas plantas y empresas se mueven hacia el hemisferio sur en búsqueda de economías de escala, que de alguna manera le permita competir en un sector en donde la curva de costos se aplanó, ver gráfico 5.28, mostrando que el control de costos y financieros por si solos ya no garantizan la ventaja competitiva si bien siguen siendo cruciales. En este marco China sigue impulsando el consumo de pulpa de mercado, básicamente debido al consumo de papel tisú, en cuando a esto, si bien se prevé una demanda estable y saludable, el sector cómo ya se mencionó no es maduro aún en la búsqueda del equilibrio con la oferta y la demanda, nuevas plantas e inversiones aparecen, ver gráfico 5.24, presionando los precios y estos los costos necesarios para tener rentabilidades buenas para el sector, en definitiva esto se ve reflejado en la evolución del ROCE de la gráfica 5.27. En este contexto LA EMPRESA debe de prepararse como se verá más adelante en la búsqueda del valor oculto que le permita mantener la ventaja competitiva actual y futura. La siguiente pregunta busca esa respuesta.

- ***¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?***

La repuesta a esta pregunta, resume en definitiva el objetivo general de esta tesis en cuanto una vez dado el marco teórico y la estructura del razonamiento estratégico, que debe de tener una alto ejecutivo, el poder analizar las oportunidades y amenazas del mercado, en definitiva el contexto externo, y las fortalezas y debilidades de la empresa, el contexto interno, los ejecutivos deberán de ser capaces de analizar no solo el posicionamiento estratégico actual sino también la búsqueda de nuevos mercados y/o productos que le permita mantener la ventaja competitiva sustentable actual y futura.

El capítulo VI, condensó los conceptos teóricos del marco estratégico de los capítulos I, II y III, en herramientas de gestión, que en conjunto con el contexto externo del capítulo V, permitió dar una visión más detallada de



donde está compitiendo la empresa y que oportunidades debería de estar analizando. Como se vio, en un sector muy competitivo, liderar en costos, si bien aparece como crítico, no deja de ser la única manera de lograr buenas rentabilidades. La presión de los costos debido a nuevos competidores y al desfasaje con la demanda, obliga a la EMPRESA y a las demás empresas del sector a cuestionarse si solo manteniendo un liderazgo actúa en costos garantiza la ventaja competitiva del mañana. Si la actual ventaja debido al acceso de materia prima más barata que los competidores, se mantendrá en el tiempo, es una de las aristas del actual liderazgo en costo que debe de ser revisada. Cómo se pudo ver en la figura 6.12 la tendencia inflacionaria en los costos asociados a la madera aumentan en la región. Por otro lado la actual ventaja en economía de escala será o no suficiente para licuar los costos fijos en periodos de fluctuación de la demanda, en una estructura de competencia plana de costos por tonelada de pulpa, aparece como otra de las amenazas que se deben de analizar de manera continua. Si serán los rivales asiáticos los futuros competidores, teniendo en cuenta que los mercados asiáticos son los mayores demandantes y que la cercanía geográfica a los puntos de demanda resulta crucial en la cadena de valor y sus costos, aquí la empresa deberá de estar atenta a las políticas de los países que en la actualidad, como el caso de China, India, Indonesia, carecen de infraestructura adecuada ya sea desde el punto de vista de inversión y de estabilidad política que hace que aún se mantenga ventaja frente a ellos, esto se refleja en la figura 5.29.

En este contexto y resumido en el párrafo anterior, donde las amenazas pueden significar la pérdida de la competitividad en el sector, LA EMPRESA, debe comenzar a ver y analizar los nuevos mercados, sobre todo aquellos que aparecen como más atractivos basados en la competitividad y las capacidades actuales, este se muestra en la figura 6.9. Dar el primer paso en dichos mercados mediante análisis de negocios profundos puede significar la futura ventaja en nuevos sectores más diferenciados.

En definitiva conocer el contexto del actual mercado donde opera la empresa y sus capacidades internas, permitirá a la misma darse cuenta que las actuales estrategias genéricas de liderar en costo son necesarias en la actualidad pero no necesariamente suficiente en el futuro. El valor oculto en el negocio actual permitirá mantenerse en el sector de manera competitiva y utilizar el mismo para explorar y explotar nuevos mercados diversificando el riesgo y captando aún más valor.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. (1976). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Associates, B. M. (2015). *Final Report Global Trends in market Pulp*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barney, J. (2001). "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes.". *Academy of Management Review*, Vol. 26,.
- Barney, J. y. (1994). "Competitive organizational behavior: toward an . *Strategic Management Journal Vol N°15*, 175-190.
- Burgelman. (2002). *Strategy is Destiny*. New York: Free Press.
- Clay, B. M. (2016). *Global Trend in Market Pulp*.
- Competitive Forces That Shape Strategy pag 78-93*. (2008). Boston: Harvard Business Review 86.
- DeFillippi, R. a. (1990). Causal Ambiguity, Barrers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Managemente Review Vol 15*.
- Don Roberts and Peter Woodbridge. (2012). *Future Opportunities for the Forest Products Industry*.
- Dranove, D. B. (2012). *Economy of Strategy*. Wiley.
- ENCE, E. (2016). *Ence Report* .
- Enso, S. (2016). *Investor Kit Strategy and market environment and financial performance*.
- Fibria. (2016). *Fibria Investor Tour*.
- Frances. (2001). *Estrategias para la Empresa en la America Latina*. Caracas: IESA.
- Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysys 7th Edition*. (J. W. Ltd, Ed.) Chichester, UK: Black Well Publishing.
- H.Watson, G. (1993). *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best*. Wiley.
- Hamel, C. P. (1999). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- Hatten, K. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal vol 8.*, 329-342.
- Helsinki, U. o. (2015). *The Structural Change of Global Forest Industry*.
- Henderson, C. a. (2000). The Evolution of Firm Capabilities. *Strategic Management Journal Vol 21*, 955-1173.
- Jones, H. a. (2005). *Administración Estratégica (8th E.)*. New York: Mac Graw-Hill.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *trategic Management Journal*, 111-115.
- Lieberman, C. H. (2002). *The birth of Capabilities*.
- Lingqvist, P. B. (2017, Mayo). *Pulp, paper, and packaging in the next decade: Transformational change*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/paper-and-forest-products/our-insights/pulp-paper-and-packaging-in-the-next-decade-transformational-change>
- Mattos, B. (2016). *Moody's Outlook for the Latin America Pulp Industry 11th Annual RISI Latin American Conference*.
- Mauborgne, W. C. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review* , 102-115.
- Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Poiry. (2015). *The Future of the Fluff Pulp to 2020* .
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*, *Harvard Business Review* 57, núm. 2, marzo-abril. Boston: Harvar Business Review.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). *What is estrategy*. Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- RISI. (2016). *Outlook for the Global Dissolving Pulp Market 2016*.
- RISI. (2016). *Outlook for the World Paper Grade Pulp Market*.
- Robert C. Camp. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best*. Quality Press.
- Rumelt, S. L. (1982). Uncertain Imitability . *The Bell Journal of Economics*.
- Scarbrought, H. (1998). Path(ological) dependency? Core competencies from an organizational perspective. *British Journal of Management*, 222.
- Schoemaker, P. (. (1993). "Its conceptual and behavioral foundation",. *Strategic Management Journal Vol.14*, 193-213.



- Scholes, J. y. (2001). *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sousa, G. (2017). *THE HIDDEN VALUE ON PULP AND PAPER OPERATIONS*. STATISTA. (2017, Febrero). STATISTA.
- Thompson, S. &. (2012). *Administración Estratégica*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Vulcano. (2016). *MBA Di Tella Dirección de Operaciones*.
- Wernerfelt y Montgomery. (1986). "What Is an Attractive Industry?"
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm Vol N°5. *Strategic Management Journal*, 171-181.
- Wright, H. (2015). *International Market Pulp Demand & Supply Balance to 2020 and Implications for the Furnish Trends of the Global Tissue Sector*.
- Wright, H. (2015). *PwC Gloab Forest and Paper Industry Conference*.
- Wright, H. a. (2014). *Market pulp Outlook, and impact of India*.
- Yip, G. (1982). *GateWay to Entry*. Boston: Harvar Business Review.
- Yukelson. (2016). *MBA DiTella Estrategia Empresaria*.