



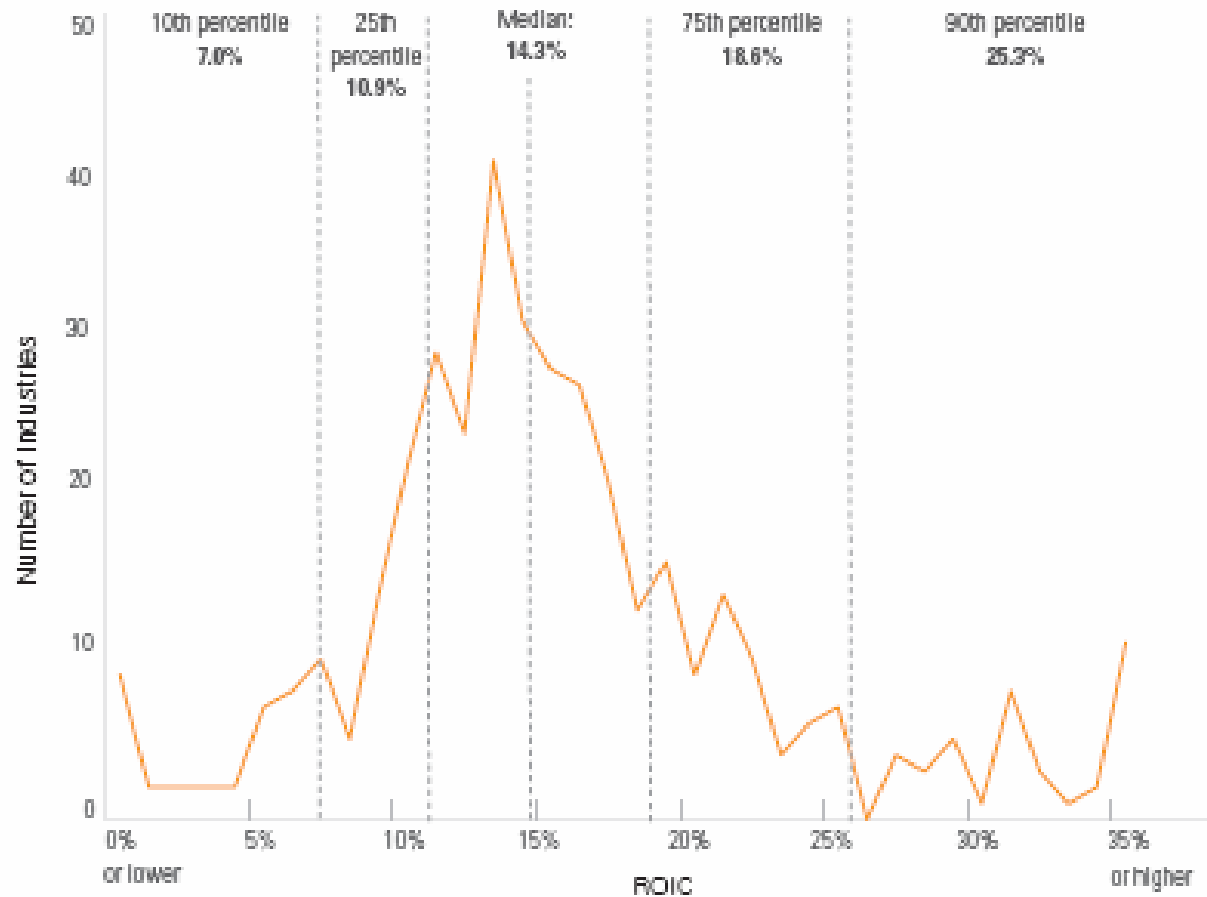
Economía de la empresa II

Session III: Mercados y estrategia



Industrias y beneficios

Average Return on Invested Capital
in U.S. Industries, 1992–2006

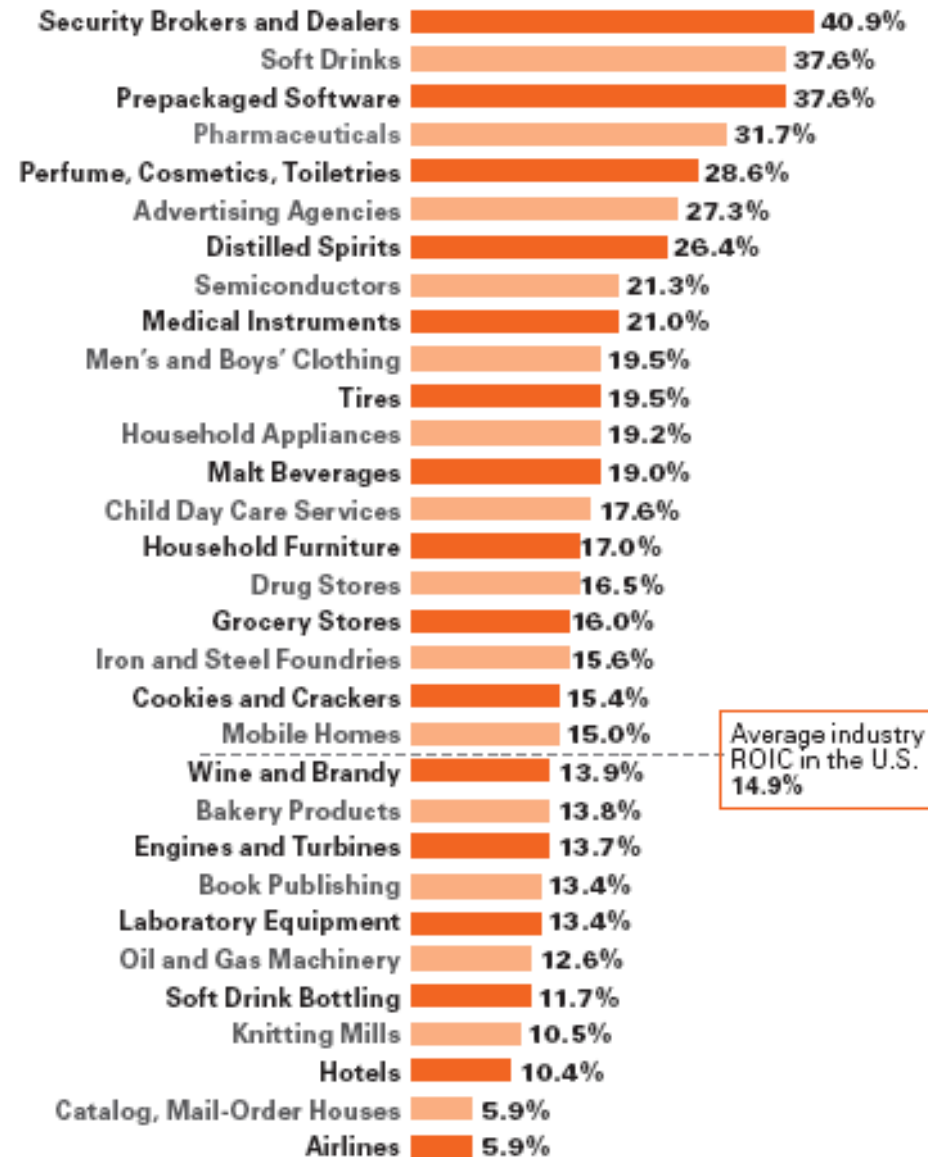




Industrias

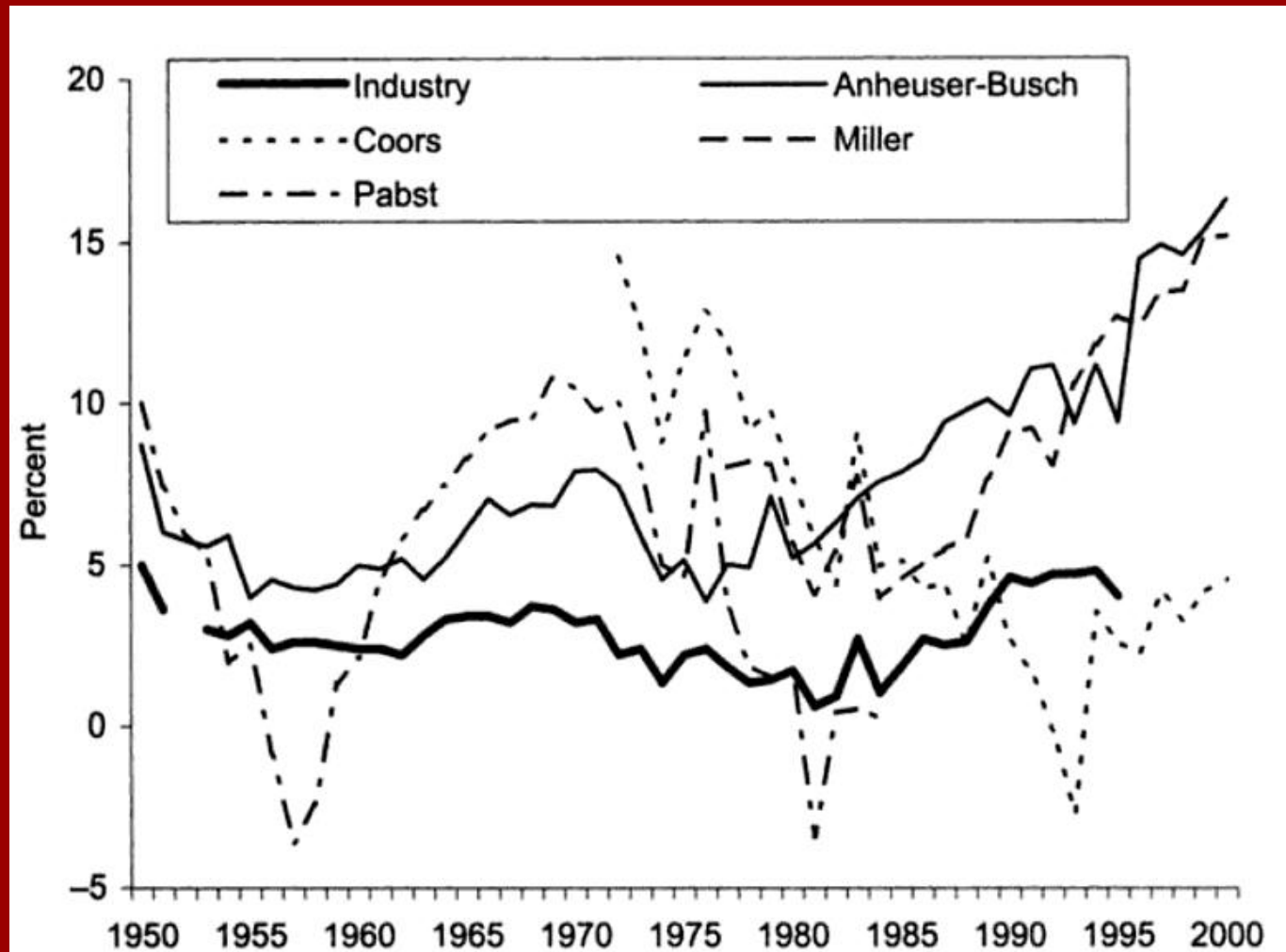
Profitability of Selected U.S. Industries

Average ROIC, 1992–2006





Ejemplo: la cerveza



Rentabilidad del sector (beneficios sobre ventas) Fuente: Tremblay and Tremblay, *The US Brewing Industry*



Dos preguntas

- ¿Por qué la rentabilidad media del sector es históricamente del 5%, mientras que en otros sectores la rentabilidad puede ser del 40%?
- ¿Por qué algunas empresas del sector consiguen rentabilidades sistemáticamente superiores a la media?



Entorno competitivo: cinco fuerzas de Porter





¿Cuándo esperamos beneficios más altos?

Cuanto...

- Mayores sean las barreras de entrada
- Menores sean las barreras de salida.
- Menor sea el poder de negociación de clientes y proveedores
- Menor sea la amenaza de sustitutos
- Menor sea el grado de rivalidad del sector



Barreras de entrada





Barreras de salida





Poder de negociación de proveedores





Poder de negociación de clientes

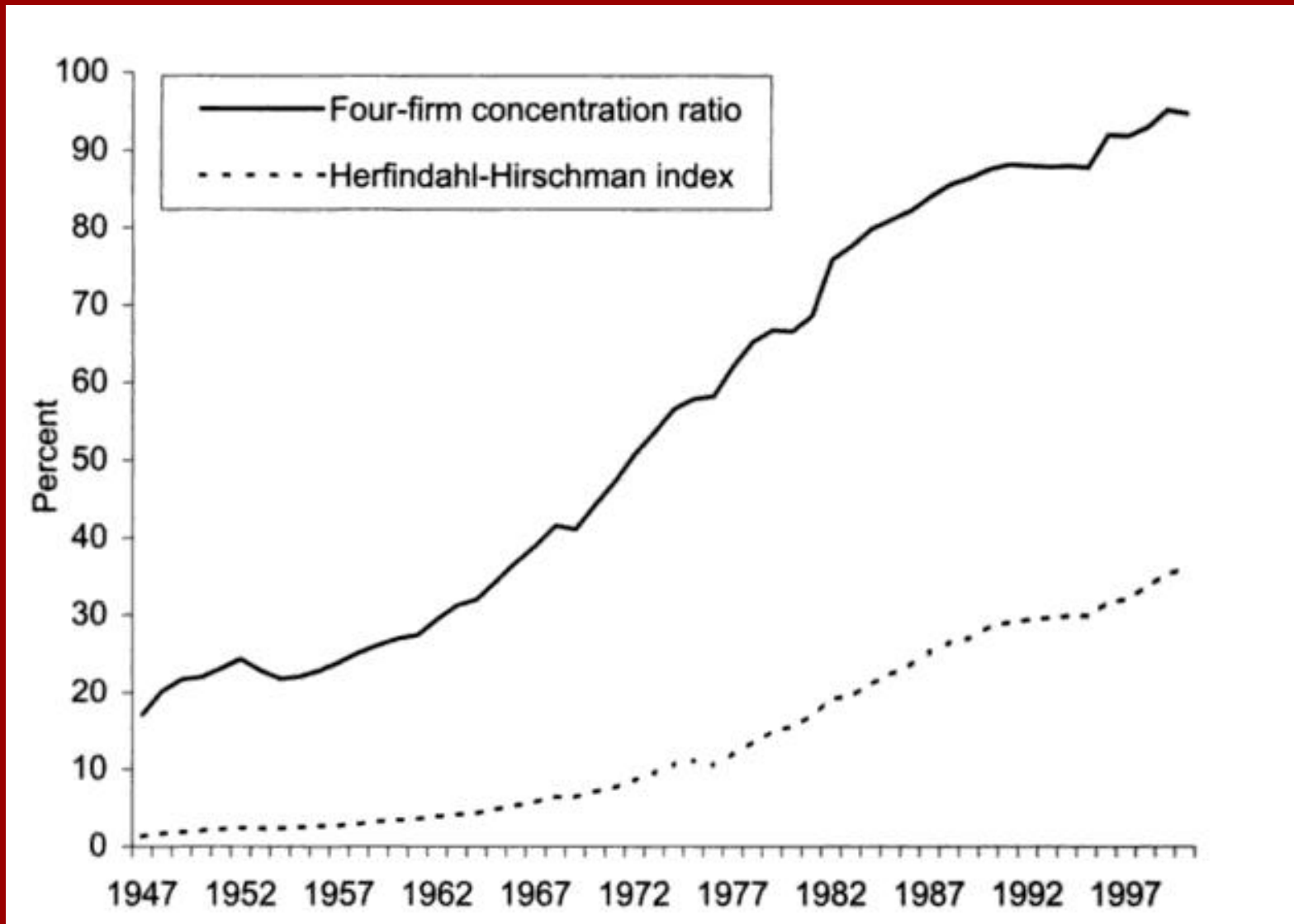




Rivalidad entre competidores



Concentración de mercado





Rivalidad entre competidores





Análisis de industria

- What products? Which ones are in another industry?
- Geographic scope of competition? Identify participants and segment them into groups, if appropriate:
 - Who are: buyers? suppliers? competitors? substitutes? potential entrants?
- Assess underlying drivers of each force to determine which are strong and weak
- Test for consistency:
 - Why is the level of profitability what it is?
 - Which are the controlling forces for profitability?
 - Is analysis consistent with actual profitability?
 - Are more profitable players better positioned?
- Analyze recent and likely future changes in each force
- Identify aspects of industry structure that might be influenced by competitors, or by new entrants



Errores comunes

- Defining the industry too broadly or too narrowly
- Making lists instead of engaging in rigorous analysis
- Paying equal attention to all of the forces rather than digging deeply into the most important ones
- Confusing effect (price sensitivity) with cause (buyer economics)
- Using static analysis that ignores industry trends
- Confusing cyclical or transient changes with true structural changes
- Using the framework to declare an industry attractive or unattractive rather than using it to guide strategic choices



¿Cómo genera valor una empresa?

La cadena de valor





Debilidades del modelo de cadena de valor

- Útil para analizar empresas industriales “tradicionales”
- Poco útil para analizar empresas de servicios o la denominada “nueva industria”
- Modelos alternativos
 - Talleres: cada producto es un proyecto...
 - Redes: comunicación



Strategias para conseguir ventaja comparativa

- Reducción de costes
 - Ryanair: <http://www.ryanair.com/site/EN/>
 - Formule 1: <http://www.hotelformule1.com/formule1/index.html>
 - ¡No se trata de precios más bajos sino de costes más bajos!
- Diferenciación
 - Singapore Airlines: http://www.singaporeair.com/saa/en_UK/content/exp/index.jsp
 - Four Seasons: <http://www.fourseasons.com/>
 - ¡Se trata de usar percepciones!
- Elegir una o la otra y enfocarse sólo a ella



Hoy

- Análisis de industria: cinco fuerzas
- Cadena de valor

- Michael Porter