



Cómo evolucionan las industrias

Principios para obtener y mantener un desempeño extraordinario

por Anita M. McGahan

RESUMEN EJECUTIVO

El único modo de mejorar la rentabilidad de un negocio es adoptar las estrategias necesarias para tal fin. Pero esto sólo es posible si sabemos cuáles son los problemas a enfrentar y en cual dirección se desplazará la industria en la que estamos.

Afortunadamente, las industrias evolucionan según patrones fijos que pueden ser establecidos. Así pues, si determinamos cuál es la etapa evolutiva de la industria en la que estamos, seremos capaces de establecer y adoptar las estrategias más convenientes en ese momento dado.

En este texto, la autora realiza un análisis pormenorizado de las diversas etapas que conforman el proceso evolutivo de las industrias, así como de los tipos de cambio que caracterizan a cada etapa. Finalmente, enumera una serie de estrategias que pueden ser adoptadas dependiendo de la etapa en la que se encuentre nuestro negocio.

Activos principales y Actividades principales

Para determinar qué camino debe seguir una industria es preciso que veamos cómo ha evolucionado la misma. Si no sabemos cuál es la trayectoria de nuestro negocio, no podremos tomar decisiones razonables acerca de cómo destinar nuestros recursos. Existen cuatro tipos de trayectorias:

1. **Progresiva:** cuando ni los activos principales ni las actividades principales están amenazadas, y se puede proceder incrementalmente.
2. **Creativa:** cuando los activos principales están amenazados pero las actividades principales no.
3. **Intermedia:** cuando las actividades principales están amenazadas pero los activos principales no.
4. **Radical:** cuando tanto los activos principales como las actividades principales están amenazadas.

Antes de continuar, algunas definiciones:

1. **Activo:** es un bien o servicio duradero propiedad de la firma. Un objeto es duradero cuando sigue siendo valioso a pesar de que no se use durante un buen tiempo. Por ejemplo: fábricas, equipos, dinero, inventario y cuentas por cobrar.
2. **Actividades:** son acciones llevadas a cabo dentro de la industria con el fin de crear valor o administrar los costos de la firma. A diferencia de los activos, las actividades no son

duraderas. Por ejemplo, compras, operaciones, gerencia de recursos humanos, distribución, marketing y ventas.

Una vez que hemos identificado nuestros activos y nuestras actividades, el próximo paso es determinar cuáles son los activos principales y cuáles son las actividades principales. Se hace de este modo: un activo o una actividad es principal cuando su ausencia durante un año puede dañar el rendimiento de la industria. Por ejemplo, la marca Coca Cola es un activo principal porque su ausencia causaría estragos en su industria.

El siguiente paso es determinar qué activos y actividades principales están amenazadas de volverse obsoletas, es decir, menos productivas. Dicha amenaza puede provenir de una nueva tecnología, una nueva ley o la apertura de nuevos mercados.

Si están amenazadas las actividades principales, la industria sufrirá un cambio estructural. En cambio, si están amenazados los activos principales, la industria sufrirá una transformación fundacional:

1. **Cambio estructural:** se llama así porque una amenaza en contra de las actividades principales implica al menos la obsolescencia parcial tanto de la estructura de ingresos como de la estructura de costos. Un cambio estructural ocurre cuando los compradores de la industria y las relaciones con los proveedores son puestas en juego y, por consiguiente, la estructura de ingresos comienza a fallar.
2. **Cambio fundacional:** se llama así porque los activos principales le brindan a la industria una estructura duradera. Sin activos principales, las compañías de una industria no tendrían nada de valor. El cambio fundacional tiene lugar cuando la estructura subyacente que soporta a las actividades principales se viene a menos.

Un verdadero cambio estructural o fundacional puede poner en peligro a las principales firmas de una industria, y causar un gran efecto en el resto de las firmas. Una transformación de este tipo comportará la obsolescencia de una parte de las actividades o activos principales de la industria. Por ejemplo, las casas de subasta lo han sentido dado al éxito de eBay.

Cuatro trayectorias de la evolución de una industria

Ya que sabemos identificar nuestras actividades y activos principales, y que sabemos describir tanto un cambio estructural como uno fundacional, veamos más de cerca las cuatro trayectorias de la evolución de una industria.

Cambio progresivo

En esta industria, tanto compradores como proveedores están relativamente satisfechos, y los líderes de la industria se apoyan sobre actividades ya establecidas. No es devastador que falle la innovación. Ejemplos de estas industrias son: la venta de café y el embotellamiento de bebidas no alcohólicas.

En las industrias progresivas:

1. Casi todas las actividades son principales: la estabilidad del negocio viene de la interconexión de sus actividades.
2. Tienden a ser abiertas con respecto a lo que hacen: por ejemplo, todo el mundo sabe cómo trabaja Wal-Mart. Pero sus actividades están tan complejamente entrelazadas que es casi imposible imitarlas.
3. Los activos principales no están amenazados: por tanto, no existe la amenaza de un cambio estructural o fundacional, y la industria en su totalidad es estable. El secreto del éxito es apegarse al modelo dominante.

Cambio creativo

En este caso, las industrias deben asumir ciertos riesgos y entender que sólo algunos rendirán sus frutos. Ejemplos de estas industrias son: farmacéutica, petrolera y cinematográfica.

En estas industrias:

1. El cambio es fundacional, no estructural: estas compañías se valen de sus relaciones con los compradores y con los proveedores para crear constantemente nuevos activos principales. Sus actividades principales son estables, pero hay vientos de crisis porque no hay cimientos estables.
2. Son potencialmente muy rentables, lo que atrae a nuevos rivales: esto y los vientos de crisis dan la impresión de que hay un cambio o trayectoria radical, pero la estabilidad de la relación con compradores y proveedores revela un cambio que no es estructural.
3. La supervivencia depende de realizar las actividades con eficiencia: la clave de la rentabilidad está en crear nuevos productos que le saquen provecho a los activos principales. Para conseguir altos ingresos debemos ser capaces de mantener nuestro rendimiento una y otra vez. Por ejemplo, los estudios de Hollywood siempre desarrollan varios proyectos a la vez y, sin embargo, necesitan un equipo estable de actores, directores, escritores, etc. Esperan producir varias películas rentables al año y un gran éxito cada década. La fórmula del éxito es sorprendentemente estable. Cada película cuenta con una o dos grandes estrellas, dura cerca de dos horas y puede ser clasificada en géneros conocidos, etc. La mayoría de las innovaciones ocurren dentro de marco estandarizado, lo que permite crear nuevos productos que pueden ser explotados a través de actividades principales bien conocidas: venta de DVD, derechos internacionales, derechos de televisión.
4. Hay un intervalo de tiempo entre inversión e ingresos:

esto es muy riesgoso. Se incurre en gastos antes de que haya alguna indicación del valor del producto.

5. La innovación tiene lugar entre las actividades principales, que tienden a ser estables: los beneficios se distribuyen entre varios competidores, y los precios se mantienen estables.
6. Las compañías dominantes mantienen su dominio con una amplia cartera de proyectos (o activos): lo que aumenta la probabilidad de tener éxito.

Cambio intermedio

Este ocurre cuando los nuevos medios de comunicación permiten transacciones más efectivas. Esto comporta un reacomodo de las relaciones entre la industria, sus compradores y proveedores. Algunos ejemplos son: ventas de automóviles, importadores de café y distribuidores de energía.

En estas industrias:

1. El rendimiento depende del desarrollo de nuevas relaciones y actividades: a la vez que se protegen la marca, los conocimientos y los recursos físicos. Es realmente difícil mantener la rentabilidad y despojar al negocio de sus activos principales más valiosos. Por ejemplo, la industria de la venta de automóviles ha estado evolucionando progresivamente durante décadas hasta que las actividades principales se vieron amenazadas en los años noventa. Gracias a los nuevos procesos de manufactura, los automóviles duraban más y, por tanto, los clientes no compraban con tanta frecuencia. Esto disparó una guerra de precios que acabó con los márgenes de ganancias. Así que las reglas del cambio progresivo ya no funcionaban. Todo esto comenzó antes de la era de la Internet, pero el comercio en línea intensificó esta tendencia. Los compradores e incluso los proveedores comenzaron a hacer negocios en línea. Por tanto, el vendedor tradicional de automóviles y la publicidad en TV dejaron de ser relevantes. En pocas palabras, las actividades principales quedaron obsoletas. Pero los activos principales, los automóviles, permanecieron estables y relevantes. Así que toda la estructura de relaciones entre vendedores, fabricantes y compradores cambió.

Cambio radical

En el cambio radical están amenazados tanto las actividades principales como los activos principales. Un buen ejemplo son los ferrocarriles comerciales (que tuvieron que cambiar radicalmente a manos de camiones, mucho más flexible).

En este tipo de industrias:

1. La interacción entre compradores y proveedores cambia: las compañías establecidas se deshacen de recursos que fueron alguna vez el fundamento de la creación de valor. Al comienzo, la mayoría de las industrias son progresivas o creativas, y poseen un claro modelo para organizar las actividades. Pero cuando las presiones cambian dicho modelo, ocurre un cambio estructural que puede catapultar un cambio intermedio o radical.

Trayectoria y ciclo de vida

Las industrias que están siguiendo una trayectoria progresiva o creativa, pasan por el ciclo de vida tradicional: fragmentación, conmoción, madurez y decadencia. En cambio, en el caso de los cambios intermedio y radical, el ciclo de vida es menos marcado: aparición, convergencia, coexistencia y dominación.

Las etapas del ciclo en la trayectoria progresiva y creativa:

1. **Fragmentación:** los emprendedores experimentan y buscan una fórmula operativa que funcione. Wal-Mart y otros minoristas comenzaron trabajando así (como proveedores de pequeñas áreas y con inventarios limitados, en comparación con las tiendas por departamento, que eran la industria dominante del momento). Wal-Mart comenzó a proveerle a áreas remotas como pequeños pueblos y suburbios. Cuando este modelo comenzó a funcionar, las tiendas por departamento comenzaron a sufrir un cambio radical. Finalmente, Wal-Mart logró un modelo de organización de actividades dominante.
2. **Conmoción:** las firmas ineficientes son despedidas. Todo el mundo conoce el modelo dominante y triunfa quien lo encarna mejor. Por ejemplo, en los años setenta, el envío nocturno de encomiendas se hacía de punto a punto. Pero luego FedEx introdujo un nuevo modelo, que se volvió dominante hacia los años ochenta.
3. **Madurez:** las firmas obtienen ingresos estables durante un largo período porque logran añadirle al modelo dominante características propias (Wal-Mart, Starbucks, FedEx, etc.).
4. **Decadencia:** algunas fuerzas externas acaban con el equilibrio logrado en la madurez. Puede ser un simple cambio en los hábitos de compra o en las materias primas. El resultado es una disminución del volumen de ventas y una lenta decadencia.

Las etapas del ciclo en la trayectoria intermedia y radical:

1. **Aparición:** nadie sabe qué nuevo enfoque sobre un negocio será el más exitoso. No existe un modelo dominante y hay varias estrategias compitiendo.
2. **Convergencia:** las actividades principales que pudieran haber durado mucho tiempo son atacadas. Las compañías menos aventajadas tendrán que ser vendidas o fusionarse, o simplemente aceptar la bancarrota.
3. **Coexistencia:** el valor propio de las actividades principales crea un incentivo para la colaboración. La amenaza es patente y las compañías de la industria emergente están luchando por relanzar sus activos. Colaborar con los pioneros del nuevo enfoque es una opción muy atractiva. Quienes mantengan el viejo modelo fracasarán.
4. **Dominación:** aparecen nuevos tipos de transacciones y comienzan a dominar la industria. Tendrán éxito aquellas compañías que logren adoptar los nuevos métodos sin destruir sus recursos.

La etapa evolutiva de una industria

Una vez que hemos determinado qué tipo de cambio está sufriendo nuestra industria, estructural o fundacional, debemos pasar a establecer en qué etapa evolutiva se encuentra la misma. El volumen absoluto de la industria es una buena medida cuando se trate de un cambio progresivo o creativo:

1. **Fragmentación:** el volumen tiende a ser bajo.
2. **Conmoción:** el volumen se incrementa drásticamente.
3. **Madurez:** el volumen comienza a decaer.
4. **Decadencia:** el volumen cae por completo.

Cuando se trate de un cambio radical o intermedio, lo mejor es tomar en cuenta el volumen relativo de la industria con respecto al nuevo enfoque:

1. **Aparición:** el nuevo enfoque es minoritario pero cuenta con una gran tasa de crecimiento.
2. **Convergencia:** el nuevo enfoque ha logrado insertarse en la industria. Eventualmente, la vieja guardia pierde la mayoría.
3. **Coexistencia:** la tasa de crecimiento del nuevo enfoque se desacelera. Ambos enfoques, el viejo y el nuevo, comparten el mercado durante un tiempo.
4. **Dominación:** el nuevo enfoque supera en términos absolutos al viejo enfoque.

Una vez que hemos determinado cuál es la situación evolutiva de nuestra industria, es hora de buscar una estrategia que esté en sintonía con la misma.

Reglas del cambio en una industria

Si estamos ante un cambio estructural, lo mejor es preservar el negocio en la medida en que sea rentable, y luego dejarlo cuando se venga a menos. Para tal fin:

1. **Tome en cuenta el punto de vista de los compradores de la industria y evalúe constantemente cuáles son sus alternativas:** ajuste su oferta para que satisfaga a los consumidores.
2. **Tome en cuenta el punto de vista de los proveedores y evalúe sus alternativas:** desarrolle productos que lo hagan menos dependiente de los proveedores y subcontrate servicios que aumenten el nivel de compromiso con los mismos.
3. **Precise bien qué segmentos están cambiando:** esté preparado para defenderse cuando esté en una buena posición, y haga concesiones cuando esté en una mala posición.
4. **Interprete el conflicto organizacional en términos que reflejen las presiones del mercado:** la reasignación de recursos generará conflictos porque los nuevos segmentos no generan ganancias a pesar de que necesitan el dinero.
5. **Adopte el punto de vista de la competencia al momento de evaluar las opciones estratégicas:** los viejos rivales se pueden

convertir en aliados. La competencia puede estar interesada en unírseles para salvar la industria.

Si estamos ante un cambio fundacional, la competencia puede aumentar dramáticamente mientras los activos principales se ven amenazados. Para sobrevivir en este ambiente:

1. Determine qué tan rápido se están devaluando los activos: conozca los incentivos con los que cuenta para mantener el compromiso con la industria durante los diversos puntos de devaluación de los activos.
2. Determine hasta cuándo podrá defender su posición y en qué momento se erosionará: destine sus activos más valiosos a actividades de apoyo. Aísle los activos vulnerables para minimizar el impacto de la obsolescencia. El cambio fundacional supone una decisión centralizada sobre qué activos serán desarrollados y una decisión descentralizada sobre cómo destinar recursos para cada proyecto.
3. Resguarde la propiedad intelectual: mediante los sistemas de gerencia del conocimiento.
4. No dependa de la opinión de compradores y proveedores acerca de una iniciativa que estos no pueden apreciar hasta que no esté completamente comercializada: acepte las críticas pero prepárese para decepcionar a sus compradores y proveedores. Estos no pueden prever cómo reaccionarán al cambio fundacional porque no han experimentado aún la nueva situación. Búsquese un experto confiable y prepárese para ponerles fin a los productos populares y a las relaciones de larga data. Pero, al mismo tiempo, mantenga su compromiso con compradores y proveedores.
5. Asegúrese de que los inversionistas entiendan la volatilidad asociada a la nueva amenaza, y obtenga el capital necesario para lidiar efectivamente con el reto de retirar y rejuvenecer activos: durante un cambio fundacional, no habrá un flujo constante de ingresos. Pero debemos contar con el capital necesario para desarrollar proyectos y proteger los ingresos futuros. También será requisito superar el escepticismo inicial.

Cada etapa evolutiva de la industria tiene sus reglas:

1. Fragmentación/Aparición: cree opciones que pueda utilizar luego a medida que se desvanece la incertidumbre. Durante esta fase de experimentación, establezca pequeños compromisos y sígalos la pista de cerca. Lo más importante es adquirir conocimientos que puedan ser aplicados más adelante.
2. Conmoción/Convergencia: a medida que aumenta la competencia, la sobrevivencia dependerá de que seamos eficientes y flexibles, y de mantener los productos al día. Compárese con la competencia. Adopte un enfoque particular para crear valor. Esto le permitirá definir los estándares de la efectividad operacional. Si somos nosotros quienes establecemos los estándares, tendremos mayores oportunidades de superarlos en el futuro.

3. Madurez/Coexistencia: ocúpese de la cultura corporativa y de los sistemas organizacionales. Introduzca nuevos incentivos alrededor de la gerencia de costos.

4. Decadencia/Dominación: desarrolle la suficiente flexibilidad como para desplazar los activos y actividades productivas fuera del negocio original. Esto supone diversificarse a negocios relacionados en los que las viejas actividades y activos mantengan su valor, y hacia los que pueda ser dirigido el talento de la organización.

Estrategias para cada etapa de la industria

En lo que a estrategias se refiere, es preciso tomar ciertas decisiones:

1. Encabezar o secundar: es decir, crear las nuevas reglas o aprovechar las experiencias ajenas.
2. Conservar nuestra posición o asumir una nueva.

Veamos cómo funciona cada una de estas estrategias aplicadas a las cuatro trayectorias:

1. Cambio progresivo: el ciclo de vida es largo y lo mejor es apegarse al modelo dominante. Los cambios son incrementales y los activos principales son creados gracias al aprendizaje adquirido con el tiempo. Este aprendizaje tiende a propagarse por el modelo dominante e iguala las ventajas competitivas. En esta trayectoria, lo mejor es secundar el modelo dominante a menos de que se cuente con un modelo claramente superior. Sin embargo, en la etapa de conmoción, liderar es más atractivo porque nos permite definir el modelo. Después de esto, secundar vuelve a ser lo más conveniente en casi todo el resto del ciclo. En lo que a conservar o asumir una nueva posición se refiere, es menos riesgosa la segunda opción. El reposicionamiento se vuelve cada vez más difícil en las etapas de madurez y decadencia.
2. Cambio creativo: implica un largo período de fragmentación, una rápida conmoción, una larga madurez y una rápida decadencia. La mejor opción aquí es liderar. Pero muchas compañías terminan secundando porque ya el modelo dominante ha quedado definido. En el período de madurez aumenta el número de compañías dominantes porque estas mejoran el modelo. Finalmente, el liderazgo en el período de decadencia está caracterizado por alianzas, subcontrataciones y divisiones. En el cambio creativo, el reposicionamiento es más atractivo al principio; pero durante las etapas de conmoción, madurez y decadencia es más difícil de justificar.
3. Cambio intermedio: este tipo de cambio presenta los mayores retos porque es complejo y sucede rápidamente. Reconocer el cambio intermedio con tiempo es fundamental para liderar. Durante el período de convergencia continúa siendo muy atractivo asumir el puesto de líder. Pero secundar es mejor en la etapa de coexistencia. Liderar funciona en la etapa de dominación sólo cuando el resto de las firmas

está dejando el barco. En el cambio intermedio es mejor mantener la posición al principio, pero durante la fase de dominación es fundamental reposicionarse.

4. **Cambio radical:** desde un principio y hasta la etapa de convergencia, lo mejor es secundar. En la etapa de coexistencia, liderar tiene sentido sólo si la competencia está dejando el negocio. Para sobrevivir a la etapa de dominación, lo mejor es liderar la implementación de nuevos

estándares. Por otra parte, el reposicionamiento es lo mejor en un principio, pero mantener la posición suele ser más rentable para quienes poseen una ventaja competitiva. En la etapa de convergencia, la elección dependerá de qué tanto se diferencie la compañía; es fundamental evitar una guerra de precios. Al entrar a la etapa de coexistencia, lo mejor es reposicionarse para evitar malgastar dinero. Finalmente, es casi inevitable reposicionarse en la última etapa.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: How Industries Evolve

Editorial: Harvard Business School Press

Publicado el: noviembre de 2004

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/391>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.