

**PAUTA CTP #01: ¿QUÉ EVIDENCIA TIENE EL MODELO
DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER?
CURSO TÓPICOS AVANZADOS EN ESTRATEGIA (IN6838-01)
SEMESTRE PRIMAVERA 2012**

PROFESOR : JERKO JURETIĆ
AUXILIAR : FÉLIX PAREDES
AYUDANTES : MANUELA MÁRQUEZ – DANIEL MENARES – FELIPE MUÑOZ

1) Lea la siguiente noticia referente a la rentabilidad de las empresas en Chile durante el año 2011:

“Las 10 empresas más rentables de Chile”

Con un retorno sobre patrimonio de casi 200%, el Casino de Juegos de Talca se transformó en la empresa más rentable del 2011. Comenzó sus operaciones el 26 de diciembre de 2008. El proyecto comprometido, considera un casino de juego, un hotel de 4 estrellas con 48 habitaciones, bowling, sector cultural, sala de exposiciones, piscina, zona de juegos infantiles, spa, gimnasio y centro comercial. Durante el año pasado este casino recibió un total de 329.389 visitas, ubicándose en el 8º lugar entre los 15 que fiscaliza la Superintendencia, con un gasto promedio de \$26.914, inferior al promedio de la industria que fue de \$38.681.

En la quinta posición de rentabilidad sobre patrimonio, con un retorno de 70,5%, se ubicó la sociedad Operaciones El Escorial, es decir, el Casino de Juegos de Antofagasta, presidido por Iván Jorge Simunovic Petricio, de propiedad de Enjoy, de la familia Martínez. En la actualidad esta compañía es la principal operadora de casinos y resorts, que hoy opera siete unidades de negocio, seis en Chile, y una en Mendoza, Argentina. Además, durante 2011 se inició la construcción de Enjoy Chiloé, que abrirá sus puertas en mayo.

Enjoy Antofagasta se encuentra en la zona sur de la ciudad que lleva el mismo nombre. En su interior, el Hotel del Desierto, de 5 estrellas, tiene 92 habitaciones, cuatro restaurantes de distintas características, tres bares, un spa situado en el piso más alto, un centro de convenciones con capacidad para 1.000 personas, business center, discotheque, Play&Kids y un casino de juegos con 790 máquinas tragamonedas, 43 mesas de juegos y 248 posiciones de bingo. El año pasado recibió un total de 542.004 visitas, ubicándose en el quinto lugar, con un gasto promedio de \$45.629, el tercero más alto del país.”

Fuente: Estrategia on-line, 16 de abril de 2012,

Al respecto, y considerando los estudios sobre los orígenes de las rentabilidades de las empresas, responda:

- a) ¿Cómo usted explicaría la alta rentabilidad de estas empresas, si ambas están influenciadas por los mismos factores económicos nacionales y pertenecen a distintos grupos empresariales?
- b) ¿Cómo usted explicaría la diferencia de rentabilidad entre ambos casinos, pertenecientes los dos a la industria de los hoteles y de la entretención?

Respuesta:

- a) De acuerdo a los estudios de Mcgahan y Porter (1997, 2002), se concluye que el factor más influyente en la determinación de la rentabilidad de las empresas es el relacionado a los efectos únicos a nivel de negocios. No obstante, al analizar el detalle de diferentes industrias se observa que la importancia de los factores determinantes de la rentabilidad varía entre ellas.

*En particular, para el sector de “Hoteles y Entretenimiento” se observa que el **factor de mayor importancia en la determinación del origen de la rentabilidad es el asociado a los efectos de la industria, el cual explica cerca del 64,3% de la variación de ésta.** Desde este punto de vista, se puede concluir que la alta rentabilidad de las empresas mencionadas en la noticia responde a la gran influencia del efecto industria. Además, bajo esta caracterización puede señalarse que las altas barreras de entrada de la industria hotelera y de entretenimiento, en conjunto con, altos niveles inversión, bajo poder de negociación de clientes y proveedores, además del poco riesgo asociado a amenazas de productos o servicios sustitutos, son elementos que determinan el atractivo de esta industria, plasmado por la alta rentabilidad de las empresas descritas.*

- b) Dado que ambas empresas pertenecen a la misma industria, la diferencia de sus rentabilidades (200% vs. 70,5%) **puede ser explicada a través de las distintas influencias de los efectos únicos a nivel de negocios y los corporativos.**

En base a la información presentada, es probable que las diferencias en rentabilidad a favor del Casino de Juegos de Talca radiquen en los procesos de innovación, en las inversiones realizadas, en la gestión de clientes, en el grado de integración de diversos servicios ofrecidos (casino, hotelería, centro comercial, entre otros), adaptabilidad y flexibilidad frente a nuevos desafíos (basadas a la no pertenencia de un grupo económico específico, como en el caso del Casino de Juegos de Antofagasta), como también el tipo de estrategia genérica seguida por cada empresa.

De forma adicional, puede considerarse la ubicación geográfica de cada una de las empresas, la cual podría tener algún grado de influencia en la determinación de la rentabilidad de cada una de ellas. Sin embargo, esta explicación debería favorecer al Casino de Juegos de Antofagasta, ubicada en una región minera con alto dinamismo económico en los últimos años, más que al Casino de Juegos de Talca, situación que es a la inversa durante el 2011.

2) Con respecto a la investigación realizada por Roderick E. White, sobre las estrategias genéricas de Porter y su impacto en el desempeño y el contexto organizacional de las empresas, responda:

- a) ¿Cuál de las estrategias genéricas de Porter muestra mayor rendimiento sobre la inversión? ¿Que estrategia recomendaría Ud. para aumentar las ventas de una tienda por departamentos, una de liderazgo en costos o una con la diferenciación de sus productos?

- b) Según plantea Michael E. Porter, las firmas que utilizan una estrategia solamente basada en el liderazgo en costos deben tener baja autonomía en sus decisiones, reportes frecuente de sus operaciones y compartir sus recursos internamente. ¿Qué señala la investigación empírica al respecto?

Respuesta:

- a) A partir del estudio realizado por Roderick E. White, acerca del impacto en el desempeño de las empresas de las estrategias genéricas de Porter, se tiene que aquella que presenta mayor rendimiento sobre la inversión (ROI) es la basada en liderazgo en costos, en comparación con la estrategia pura de diferenciación. No obstante lo anterior, la investigación arroja un resultado que muestra que **aquellas compañías que logran establecerse con una integración de las estrategias genéricas asociadas a costos y diferenciación son las que tienen un mayor ROI**, tal como se muestra en el Cuadro N°1.

Cuadro N°1
Desempeño por Estrategia Genérica

Tipo de Estrategia	ROI	Crecimiento de Ventas
Liderazgo en costos	28,6%	3,9%
Diferenciación	22,1%	10,9%
Costos y diferenciación integradas	30,2%	5,9%
Sin ventaja competitiva	4,9%	5,9%
Total	21,0%	6,6%

También, según los resultados obtenidos en la investigación, se tiene que **aquella estrategia que muestra un mayor aumento de ventas reales es la asociada a la de diferenciación**. Bajo este resultado, se recomienda a la tienda por departamentos utilizar la estrategia diferenciación.

Cabe señalar, que las tiendas por departamentos requieren un alto grado de adaptabilidad en base a la observación del contexto de negocios actual, concluyendo que requieren un mayor nivel de autonomía. De esta forma, alto grado de autonomía complementa la decisión de elegir una estrategia de diferenciación, dado que el estudio muestra que un alto grado de autonomía favorece el crecimiento real de ventas por sobre otro tipo de estrategia. Un análisis similar puede realizarse respecto a la fortaleza de coordinación entre las distintas áreas funcionales de una empresa en conjunto con una estrategia de diferenciación.

- b) En el contexto de una estrategia de liderazgo en costos, la investigación empírica demuestra lo siguiente:
- **Un bajo nivel de autonomía se correlaciona a un alto retorno sobre la inversión** cuando se aplica una estrategia de liderazgo en costos, por sobre el resto de las estrategias.
 - **No existe evidencia que valide la idea de que la frecuencia (alta o baja) de emisión de reportes sea determinante en el nivel del retorno sobre la**

inversión en una estrategia de liderazgo en costos, pues también se registran altos retorno para la estrategia de diferenciación y la integración de ambas.

- **Compartir recursos de forma interna se relaciona a un alto retorno sobre la inversión en una estrategia de liderazgo en costos, llegando a un ROI del 40,7%, en comparación al ROI de 12,3% de una estrategia de diferenciación y un ROI de 29,1% en una estrategia de integración.**

3) Según la opinión que expresa Robert F. Bruner en su artículo “*Stuck in the Middle*”, ¿Cuál es el principal problema de utilizar una estrategia integrada de liderazgo en costos y diferenciación? ¿Usted consideraría que una estrategia de liderazgo en costos, es simplemente, una estrategia de diferenciación que basa su diferencia en bajos costos?

Respuesta:

*Según Robert F. Bruner en su artículo “Stuck in the Middle”, el principal problema radica en no considerar la dimensión dinámica del desarrollo de los negocios, es decir, obviar la necesidad de poder responder con flexibilidad y de una forma adecuada a nuevas condiciones competitivas. Desde esta perspectiva, el problema de utilizar una estrategia integrada no está relacionado a la idea de que se debe elegir un único tipo de estrategia genérica y desarrollarla de la mejor manera posible, evitando establecerse en una posición intermedia entre las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos, posición que por naturaleza llevará a bajas rentabilidades según Porter, sino que **el problema radica en quedarse “estancado” en esta posición intermedia sin la capacidad de adaptarse a nuevos escenarios ni desafíos.***

*Además, en el artículo el autor señala que la demanda de los clientes puede ser definida en numerosas dimensiones, más allá del costo o la diferenciación, tales como conveniencia, estilo, y localización, entre otras. A su vez, la **estrategia de diferenciación** se define como el conjunto integrado de acciones de la empresa para producir bienes y servicios que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos. En base a los puntos anteriores, el **autor sugiere que la estrategia de liderazgo en costos es parte de un continuo de elecciones estrategias que diferencian el producto ante los clientes, siendo el costo solo una variable más en la decisión de diferenciación.***