



Universidad de Oviedo

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

PCEO DERECHO/ADE

2021-2022

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA  
RENOVABLE EN EL SECTOR DE LA GENERACIÓN  
ELÉCTRICA EN ESPAÑA: UNA PROSPECCIÓN  
ABDUCTIVA**

AUTOR: Daniel Díaz Iglesias

TUTOR: Prof. D. Daniel Villacorta Rodríguez

Oviedo, julio 2022

## **TÍTULO EN ESPAÑOL:**

“Análisis estratégico de la empresa renovable en el sector de la generación eléctrica en España: una prospección abductiva”

## **RESUMEN EN ESPAÑOL:**

Partiendo del dato de crecimiento de la generación eléctrica renovable en el sector español en los últimos cinco años (hecho observado), se propone como hipótesis explicativa la configuración de un entorno netamente favorable con un sector atractivo al que pertenecen unas renovables con unos recursos y capacidades con potencial para generar ventaja competitiva sostenible frente al resto de las tecnologías que lo integran; por lo que, se va a realizar un análisis estratégico de los factores externos e internos que afectan a este grupo de empresas “verdes” con similar misión, visión y objetivos estratégicos, y que van a ser consideradas, en conjunto y de forma holística, como “una única empresa renovable” a estos efectos. Y todo para concluir prediciendo la conveniencia de apostar por ellas a futuro como fuente de rentabilidad y éxito, identificando sus estrategias, así como las vías seguidas (o a seguir) para un crecimiento que es conclusión lógica de la hipótesis abductiva propuesta.

Palabras clave: análisis estratégico, generación eléctrica, renovable.

## **TÍTULO EN INGLÉS (TITLE):**

“Strategic analysis of the renewable company in the electricity generation sector in Spain: an abductive prospection”

## **RESUMEN EN INGLÉS (ABSTRACT):**

Based on the growth of renewable electricity generation in the Spanish sector over the last five years (observed fact), the explanatory hypothesis proposed is the configuration of a clearly favourable environment with an attractive sector in which renewable energies have resources and capacities with the potential to generate a sustainable competitive advantage over the rest of the technologies that make up the sector; therefore, a strategic analysis will be made of the external and internal factors affecting this group of "green" companies with similar mission, vision and strategic objectives, which will be considered, as a whole and holistically, as "a single renewable company" for these purposes. And all to conclude by predicting the convenience of betting on them in the future as a source of profitability and success, identifying their strategies, as well as the paths followed (or to be followed) for a growth that is the logical conclusion of the proposed abductive hypothesis.

Keywords: strategic analysis, electricity generation, renewable.

## ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

APPA.....	Asociación de Empresas de Energías Renovables
BCE.....	Banco Central Europeo
CNAE.....	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
CNMC.....	Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia
CR.....	Coeficiente de concentración
EHRA.....	Energías renovables, Hidrógeno Renovable y Almacenamiento
GWh.....	Gigavatio/hora
HHI.....	Índice de Herfindahl-Hirschman
HICP.....	Harmonised Indices of Consumer Prices
I+D (+i).....	Investigación y Desarrollo (e Innovación)
INE.....	Instituto Nacional de Estadística
IPC (A).....	Índice de Precios al Consumo (Armonizado)
IRENA.....	The International Renewable Energy Agency
Kv.....	Kilovoltios
kWh.....	Kilovatio/hora
MIBEL.....	Mercado Ibérico de la Electricidad
MWh.....	Megavatio/hora
OCDE.....	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OECD.....	The Organisation for Economic Co-operation and Development
OMIE.....	Operador del Mercado Ibérico de Energía - Polo Español
OMIP.....	Operador del Mercado Ibérico de Energía - Polo Portugués
PERTE.....	Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica
PIB.....	Producto Interior Bruto
PNIEC.....	Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030
REE.....	Red Eléctrica de España, S.A.
UE.....	Unión Europea

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.- LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b> .....	<b>1</b>
<b>2.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO</b> .....	<b>4</b>
2.1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO .....	5
2.2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O COMPETITIVO.....	6
<b>3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO</b> .....	<b>15</b>
3.1.- IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	17
3.2.- EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES .....	19
3.3.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES .....	22
<b>4.- ANÁLISIS DAFO</b> .....	<b>25</b>
<b>5.- ESTRATEGIAS</b> .....	<b>26</b>
5.1.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	28
5.1.1.- Ventaja competitiva en costes.....	29
5.1.2.- Ventaja competitiva en diferenciación de producto.....	34
5.1.3.- Ventaja competitiva en enfoque o concentración .....	36
5.2.- POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA .....	37
5.3.- ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	38
5.3.1.- Dimensión vertical: integración vertical.....	39
5.3.2.- Dimensión geográfica: internacionalización.....	40
5.3.3.- Dimensión de producto: diversificación .....	43
<b>6.- CASO PRÁCTICO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b> .....	<b>45</b>
6.1.- DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	45
6.1.1.- Metodología .....	45
6.1.2.- Objeto de estudio .....	46
6.1.3.- Agentes económicos y medio de operaciones.....	47
6.1.4.- Hecho observado e hipótesis .....	50
6.2.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO .....	51
6.2.1.- Análisis del entorno genérico .....	51
6.2.2.- Análisis del entorno específico o competitivo .....	58

6.3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO.....	66
6.4.- ANÁLISIS DAFO.....	69
6.5.- ESTRATEGIAS.....	70
6.5.1.- Estrategias competitivas.....	71
6.5.2.- Estrategias corporativas.....	73
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>78</b>
<b>PÁGINAS WEB CONSULTADAS.....</b>	<b>83</b>
<b>LEGISLACIÓN.....</b>	<b>86</b>

# INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo se centra en tratar de realizar un análisis estratégico, lo más prolijo posible, de las empresas renovables, consideradas en su conjunto como una alternativa sostenible dentro del sector de la generación eléctrica en España. La consecuente exigencia de análisis y estudio pormenorizado, así como la transversalidad con varias partes de la ciencia económica y empresarial, se entiende como un epílogo adecuado a una formación universitaria de grado en administración y dirección de empresas.

Para ello, se realiza un esfuerzo de ordenación que ha dado como resultado la siguiente estructura:

Un primer bloque (capítulos 1 a 5) se va a dedicar a establecer el marco teórico que va a servir de guía y hoja de ruta del segundo bloque. Así, tras una exposición inicial a modo introductorio de la importancia del análisis estratégico, se va a exponer lo relativo al análisis externo e interno a través de la inspiración de distintos autores de referencia. Posteriormente, se va a desarrollar lo referente a las distintas estrategias competitivas y corporativas empresariales en base al examen y el compendio de abundante literatura sobre la materia.

El segundo bloque (capítulo 6) se va a destinar a realizar un estudio práctico, a través de la prospección y de una deducción abductiva en la que se parte de un hecho o dato observado para plantear una hipótesis que permite concluir una predicción. A tal fin, se comienza con una breve aproximación al sistema eléctrico general que integra la actividad de generación a la que pertenece la empresa renovable, determinando los agentes económicos participantes, el mercado operativo, así como el hecho observado y la hipótesis propuesta. Posteriormente, se pasa a realizar un análisis tanto del entorno genérico como del entorno específico y el atractivo del sector de la generación eléctrica en España. Dado que las renovables se observan como empresas con similar misión, visión y objetivos estratégicos, se van a considerar como un grupo de empresas o, de forma holística, como “una única empresa” a efectos de analizar si sus recursos y capacidades le permiten obtener ventaja competitiva sostenible frente al resto del sector, lo que explicaría (junto al entorno favorable y sector atractivo que conforman la hipótesis) el hecho observado: el crecimiento de la generación renovable desde el año 2017, tras la caída previa proveniente del año 2013, coincidiendo con la retirada de las primas o subvenciones gubernamentales. Para terminar el bloque, se analizan las estrategias utilizadas por esta holística renovable, así como las vías seguidas (o a seguir) para un crecimiento que sería conclusión lógica de la hipótesis.

Por último, se lleva a cabo una reflexión sobre la temática abordada y sus aspectos más relevantes o discutibles, de un modo crítico y analítico, para terminar exponiendo y proponiendo la conclusión final.

## 1.- LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En este marco, dado que el esfuerzo del presente trabajo se centra precisamente en el análisis estratégico, se considera necesario comenzar abordando a modo introductorio la importancia de la dirección y el análisis estratégico de la empresa para poner de relieve el propósito y la finalidad que se persigue con el desarrollo de este trabajo.

“La palabra ‘estrategia’ proviene de la palabra griega ‘strategos’, que significa ‘general al mando de un ejército’” (Navas y Guerras, 2016: 28). Son estos mismos autores los que se encargan de recordar la existencia de un estudio cuantitativo llevado a cabo por Ronda y Guerras (2012) sobre el concepto de estrategia en el que, a partir de 91 definiciones relevantes -desde el año 1962 hasta el 2008- y las palabras más repetidas en ellas, se afirma que la esencia del concepto de estrategia “es la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o aumentar su rendimiento mediante el uso racional de recursos” (*Ibidem*: 180)<sup>1</sup>.

Habitualmente se suelen distinguir 3 niveles de estrategia: la estrategia corporativa, que trata de identificar las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar; la estrategia competitiva, que trata de determinar cómo competir mejor en cada uno de los negocios a los que se dedica a empresa; y la estrategia funcional, centrada en la utilización y aplicación de los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada unidad de negocio para maximizar su productividad.

Por su parte, Ventura (2009) señala una serie de rasgos que identifican a las decisiones con contenido estratégico<sup>2</sup>: su elevada complejidad, al tener que integrar información y conocimientos del interior de la empresa y de su entorno; la realización de importantes asignaciones y reasignaciones de recursos con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la organización; y el compromiso de la empresa en una determinada dirección, que no es fácilmente modificable sin incurrir en pérdidas.

Respecto al proceso de toma de decisiones estratégicas, las 10 escuelas de pensamiento categorizadas por Mintzberg (1990) suelen agruparse en 3 enfoques o aproximaciones<sup>3</sup>: (i) racional; (ii) centrada en los procesos estratégicos; e (iii) integradora.

(i) La aproximación racional considera que el proceso de dirección estratégica sigue una lógica secuencial que comienza con el análisis estratégico (definición de los fines y misiones generales de la empresa, análisis interno y análisis externo), y que sigue con la formulación y evaluación de las posibles estrategias para seleccionar la que finalmente se implantará. Esta aproximación, empero, ha recibido críticas desde

---

<sup>1</sup> Traducción propia del siguiente literal: “*Is the dynamics of the firm’s relation with its environment for which the necessary actions are taken to achieve its goals and/or to increase performance by means of the rational use of resources*”.

<sup>2</sup> En una línea similar a Johnson *et al.* (2006) y Navas y Guerras (2016), que consideran que las decisiones estratégicas tienen una naturaleza esencialmente compleja; son adoptadas en condiciones de alta incertidumbre; afectan al conjunto de la empresa; requieren un planteamiento integrado de la organización; la red de relaciones exteriores de la empresa es un pilar para éxito; y suelen requerir cambios en las organizaciones que no siempre son fáciles de gestionar. Para Dess y Lumpkin (2003), la dirección estratégica se dirige a metas y objetivos globales de la organización; implica la inclusión en la toma de decisiones de múltiples grupos de interés de la empresa; requiere incorporar tanto la perspectiva del corto como la del largo plazo; y supone el reconocimiento de interrelaciones entre eficacia (hacer lo correcto) y eficiencia (hacerlo correctamente).

<sup>3</sup> Fernández y Suárez (1996) mencionan otras teorías o enfoques como: el Ecológico, en el que, utilizando conceptos de la biología para explicar la evolución de las organizaciones, se sostiene que el funcionamiento del mercado somete a las empresas a un proceso de selección natural en el que sólo la más apta sobrevive y las demás, que no pueden adaptarse rápidamente, se extinguen; o el basado en los Recursos y Capacidades, en el que, como veremos en el capítulo 3, el logro de una ventaja competitiva que perdure en el tiempo ya no es fruto de la estructura del sector, sino de los recursos y capacidades de la empresa.

diferentes perspectivas y/o autores. “Se podría afirmar que la mayor parte de las críticas al proceso racional o sinóptico se basan en su excesiva ‘asepsia’. En efecto, su planteamiento inicial, aunque más inclusivo que el modelo neoclásico, olvida que las actividades de una empresa se desarrollan en un contexto interno (la propia empresa) y externo (su entorno), caracterizado por su complejidad, incertidumbre y conflicto” (Navas *et al.*, 2010: 191). Como señalan Fernández y Suárez (1996), esta aproximación relega el estudio interno a un segundo plano y es un modelo fundamentalmente estático.

(ii) “La aproximación centrada en los procesos estratégicos analiza cómo son construidas realmente las estrategias y, en general, las decisiones estratégicas. Posee, por ello, una orientación eminentemente descriptiva, que pretende dar a conocer cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias dentro de la empresa” (Fernández, 1987: 7).

(iii) La aproximación integradora trata de unir las dos aproximaciones anteriores, a partir de la idea fundamental de que ambas son válidas al formar parte de una misma realidad. Esta visión integradora considera que la estrategia de la empresa es consecuencia tanto de la estrategia intencional, deliberada o racional como de la estrategia emergente<sup>4</sup>.

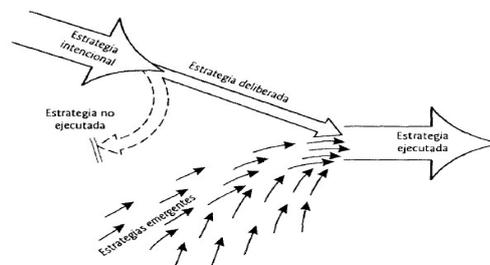


Figura 1.1. Formas de estrategia.  
Fuente: Mintzberg y Jørgensen (1995: 33).

La estrategia aspira a ser un patrón coherente para la toma de decisiones de la empresa, que a su vez debe afanarse por conseguir los objetivos y metas comunes. De más a menos grado de generalidad y horizonte temporal, existen una serie de conceptos que deben orientar y servir de guía de su actuación: en primer lugar, la visión busca proyectar hacia el futuro la empresa que se aspira a ser, marcando la dirección a seguir; en otro escalón, la misión se identifica con la razón de ser de la empresa, como una declaración de principios que legitiman su existencia ante la sociedad; finalmente, los objetivos estratégicos tratan de establecer los resultados concretos que se quieren obtener a corto y medio plazo. Los valores, por su parte, están presentes en la definición y desarrollo de cualquiera de los conceptos anteriores.

Ordiz y Avella (2002) consideran que la empresa debe estar mejor informada, tener suerte o ambas cosas a la vez. Sin embargo, “la suerte no es objeto de estudio, al estar fuera del control del decisor; la información superior se puede obtener analizando el entorno y/o las capacidades de la empresa” (*Ibidem*: 59).

<sup>4</sup> “Si la estrategia intencional es realmente ejecutada, entonces podemos hablar de una estrategia deliberada; pero, si la estrategia ejecutada no era intencional, de una manera u otra, debemos buscar otra denominación; nosotros la llamamos estrategia emergente” (Mintzberg y Jørgensen, 1995: 32). Y es que, para esta aproximación de carácter integrador, la estrategia finalmente puesta en práctica será el resultante de 2 fuerzas: de una parte, la estrategia que se pretende y planifica; y de otra, la estrategia que emerge como consecuencia del proceso de aprendizaje y adaptación continuo -Ventura (2009)-.

Y es precisamente el análisis estratégico “el sistema de vigilancia de diagnóstico externo, o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos), y de diagnóstico interno, o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores endógenos), que definen las competencias esenciales de la organización...” (Bueno *et al.*, 2006: 34).

Por tanto, una vez definido así el análisis estratégico, se pasa a desarrollar en los dos siguientes capítulos el marco teórico del análisis del entorno y de los recursos y capacidades.

## **2.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO**

“Como afirmaba Darwin en 1836 en relación a las especies animales, pero de total aplicabilidad a las organizaciones empresariales, ‘en la lucha por sobrevivir debido a los escasos recursos, los mejor adaptados al entorno prevalecerán y se reproducirán a expensas de los peor dotados, que tenderán a ser eliminados’” (Villacorta, 1999: 755). Siguiendo esta línea Darwinista donde el hombre tiene que adaptarse a su medio para conseguir sus objetivos, el epistemólogo suizo Piaget (1972) considera la inteligencia como un instrumento de adaptación al entorno, en una idea que puede enlazarse con la atribuida a otro célebre y reputado científico como Stephen Hawking, para el que la inteligencia sería la capacidad de adaptarse al cambio.

Llevado al campo de los negocios, “casi tres décadas de investigación empírica apoyan la teoría de que las organizaciones que logran el éxito tienden a estar alineadas con su entorno más que aquellas otras que obtienen peores resultados” (Vázquez y Avella, 2007: 289).

Así, a modo de corolario, un enfoque o modelo para el análisis estratégico en el que lo relevante sea el ajuste dinámico (adaptación sincrónica) de la empresa con su entorno, parece incardinarse en una suerte de “inteligencia empresarial” que se configura como ingrediente principal para el éxito.

El análisis estratégico externo tiene como finalidad entender los rasgos esenciales del entorno y valorar la forma en que le afecta o le puede afectar a los objetivos de la empresa, tal y como apunta Ventura (2009), quien le diferencia dos atributos relevantes: tanto el dinamismo, dependiendo de la frecuencia e intensidad de los cambios esperables en el futuro, como la complejidad, en función del número de variables que pueden afectar a la empresa.

Navas y Guerras (2007), siguiendo a Johnson *et al.* (2006), van a seguir haciendo depender la incertidumbre del entorno tanto de su dinamismo -o estabilidad-, como de su complejidad, cuyo grado viene determinado en este caso porque los factores y cambios que se producen en el mismo sean más o menos comprensibles. Y le van a añadir, además, el grado de diversidad, según el número de variables y la distinción o no entre ellas, así como el grado de hostilidad por la mayor o menor “velocidad” y “efecto” de sus impactos y la mayor o menor facilidad para adoptar una respuesta por parte de la empresa. En consecuencia, para estos autores, cuanto más dinámico, complejo, diverso y hostil es el entorno, mayor es la incertidumbre con la que se tiene que enfrentar la dirección de la empresa.

Cruzando el grado de incertidumbre y el impacto potencial sobre los resultados de la empresa, Ventura (2009) obtiene una matriz con cuatro posibilidades:

		INCERTIDUMBRE	
		BAJA	ALTA
IMPACTO POTENCIAL	ALTO	1	2
	BAJO	3	4

Figura 2.1. Matriz de grado de incertidumbre e impacto potencial sobre resultados.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de Ventura (2009: 123-124)

De mano, siempre que el impacto potencial sea bajo (casos 3 y 4), no va a resultar relevante el análisis de ese factor o elemento de nuestro entorno, desde un punto de vista estratégico. Con un impacto potencial alto, puede haber un grado de incertidumbre bajo (caso 1) o alto (caso 2). En el primer caso, la estrategia se basa en disponer de los recursos necesarios para ajustarse a una nueva situación relevante, pero previsible; en el segundo caso, la empresa debe vigilar el entorno e interpretar sus señales difusas y dispersas.

En definitiva, “las estrategias no surgen -ni deberían surgir- de la nada. Deben responder al entorno del negocio” (Dess y Lumpkin, 2003: 41). Y dentro del análisis de este entorno se distinguen tradicionalmente dos niveles, cada uno con su propia finalidad y metodología: (1) el entorno genérico, que afecta en mayor o menor medida a todas las organizaciones; y (2) el entorno específico o competitivo, más próximo a la actividad habitual de la empresa.

## 2.1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO

Como ya adelantaba en el final del apartado anterior, el entorno genérico afecta a todas las empresas de una economía. Se trata de variables externas que influyen sobre sus decisiones y resultados y que, aun siendo ajenas, deben ser analizadas para determinar aquellas respuestas más adecuadas a las mismas.

De entre las distintas técnicas o herramientas<sup>5</sup> para llevar a cabo este análisis destaca, por ser común en todos los autores analizados, el análisis PESTA (también denominado PEST o PESTEL). Las dimensiones del entorno que considera este análisis, atendiendo a sus iniciales, son: (i) políticas-legales; (ii) económicas; (iii) socio-culturales; (iv) tecnológicas; y (v) ambientales.

(i) La dimensión política abarca las acciones y procesos políticos, incluso el grado en que un gobierno interviene en la economía; y la dimensión legal, las normativas y leyes que las compañías deben cumplir -Thompson *et al.* (2015)-. Estos factores se relacionan fundamentalmente con la estabilidad gubernamental, la defensa de la competencia, así como regulaciones o políticas generales como las fiscales, laborales o de comercio exterior.

(ii) Dentro de la dimensión económica se atiende a la naturaleza y dirección del sistema económico y sus principales medidores o indicadores (PIB, renta per cápita, tipos de interés, inflación, desempleo o la disponibilidad y coste de la energía).

(iii) La dimensión socio-cultural recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de la sociedad como las condiciones culturales, educativas, ecológicas o demográficas.

---

<sup>5</sup> Entre otras, los sistemas de vigilancia del entorno, el Informe de competitividad Global, el Diamante de Porter o los distritos industriales.

(iv) La dimensión tecnológica es el marco científico y tecnológico del sistema, que fija su atención principalmente en las inversiones en I+D+i, patentes, velocidad de transferencia tecnológica, tasas de obsolescencia o madurez tecnológica.

(v) La dimensión ambiental se refiere esencialmente a las políticas de preservación del medioambiente por parte de las autoridades. Así, adquieren especial importancia aspectos como la regulación medioambiental, reciclaje, gestión de residuos, políticas energéticas o fuentes renovables.

Dess y Lumpkin (2003) añaden otra nueva dimensión al análisis: el segmento global, o, lo que es lo mismo, las oportunidades de acceder a mercados más amplios y un abanico más grande de factores, así como los riesgos políticos, sociales o económicos que se derivan de la globalización e internacionalización de las empresas. Con la globalización, el tiempo y el espacio ya nos son barrera para hacer negocios en cualquier lugar.

En definitiva, lo importante de este análisis es identificar en las dimensiones anteriores aquellos factores claves o variables significativas del entorno genérico. Una vez identificados, el perfil estratégico del entorno se completa valorando cada uno de ellos en una escala Likert del 1 (muy negativo) al 5 (muy positivo). Si bien es cierto que el perfil estratégico resultante es útil para detectar amenazas (valores próximos al 1) y oportunidades (valores cercanos al 5), no es menos cierto que se trata de una herramienta subjetiva que, *ceteris paribus*, puede llegar a diferentes resultados en función de quién sea el analista que lo realice.

Al margen de lo anterior, el carácter dinámico del entorno genérico aconseja analizarlo no solo en un momento presente, sino también con perspectiva de futuro. Por este motivo aparecen otros métodos prospectivos como el método DELPHI (que recaba información cualitativa del futuro en base a la opinión de expertos) o el método de los escenarios<sup>6</sup> (en el que, identificando posibles futuros para factores clave, se crean escenarios a partir de las posibles configuraciones de esos factores, con las condiciones más y menos favorables, diseñando una estrategia contingente para cada escenario y estableciendo indicadores o parámetros que permitan detectar qué escenario va a ser más posible que se dé para poder ir actuando en base a ello).

Cuervo (1993) menciona una serie de factores del entorno general que afectan a la competitividad de las empresas: las dotaciones del país (infraestructuras y nivel educativo); el marco regulador de los mercados; las políticas públicas; la cultura empresarial (valoración de la sociedad de la actividad empresarial); y el comportamiento de los agentes sociales (promoviendo la cooperación o conflicto en el seno de las empresas). El marco general, por tanto, además de ser determinante de oportunidades y amenazas, tiene efecto sobre el entorno específico que se desarrolla en el siguiente apartado, puesto que supone una de las bases que puede impulsar o limitar la capacidad competitiva empresarial.

## **2.2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O COMPETITIVO**

El entorno específico se refiere al conjunto de factores que afectan a los resultados de una determinada empresa.

---

<sup>6</sup> “Los escenarios son especialmente útiles cuando es importante adoptar una visión de la estrategia a largo plazo, probablemente con un mínimo de cinco años; cuando hay un número limitado de factores clave que afectan al éxito de dicha estrategia; y cuando hay un elevado grado de incertidumbre sobre dichas influencias” (Johnson *et al.*, 2006: 76).

Los resultados de una empresa, por su parte, no van a depender solo del atractivo del sector, sino también de la posición lograda por la empresa respecto a sus competidores en ese sector. Atendiendo a esto, lo ideal para que la empresa tenga éxito es competir en un sector atractivo en el que tiene ventaja competitiva y en el que obtiene una rentabilidad superior al promedio de la industria. O dicho de otra forma, la empresa tiene que evitar competir en un sector poco atractivo en el que tenga desventaja competitiva, ya que en este análisis sería sinónimo de fracaso.

Respecto al concepto de sector, si bien algunos autores lo ligan al conjunto de empresas que satisfacen o atienden a un grupo de clientes utilizando una misma base o dominio tecnológico -Ventura (2009)- o a partir de una tecnología determinada -Navas y Guerras (2007 y 2016)-, aquí se van a adoptar, teniendo en cuenta la variedad tecnológica en la generación eléctrica, las definiciones menos restrictivas que señalan otros autores como Rutherford, Johnson *et al.*, Grant o Hill y Jones.

En primer lugar, Rutherford (2002) define la industria o sector en su diccionario de economía como aquel grupo de empresas que fabrica el mismo producto principal. En similar línea se pronuncian Johnson *et al.* (2006: 65) al tratar a la industria o sector como “el grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios”. Para Grant (2006: 129), “los economistas definen un sector como un grupo de empresas que suministra a un mercado”. Y aclara que el “sector” suele emplearse en sentido amplio, mientras que el “mercado” se refiere a productos específicos. Por su parte, en palabras de Hill y Jones (2011: 41), “un sector es un grupo de industrias estrechamente relacionadas”<sup>7</sup>.

El atractivo de un sector está intrínsecamente relacionado con las imperfecciones del mismo que lo alejen de un mercado perfectamente competitivo<sup>8</sup> donde no se pueden obtener rentas superiores o beneficios extraordinarios a largo plazo, tal y como advierten autores como Navas y Guerras (2016) o Ventura (2009).

Este atractivo del sector se va a medir: cualitativamente, (a) a través del Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter; y, cuantitativamente, (b) con la rentabilidad promedio de las empresas que lo integran.

#### **(a) Atractivo cualitativo: Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta analítica que se ha utilizado comúnmente para examinar el entorno específico y evaluar el atractivo (potencial de rentabilidad) de un determinado sector. Según este Modelo, el grado de atractivo de un sector viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de esas rentas superiores. Estas cinco fuerzas, que se pasan a desarrollar seguidamente, son: (1) la rivalidad interna de competidores actuales; (2) la amenaza de entrada de competidores potenciales; (3) la amenaza de sustitutivos; (4) el poder negociador de los clientes; y (5) el poder negociador de los proveedores.

---

<sup>7</sup> Conviene señalar que el concepto sector de actividad es equivalente al término inglés *industry*, de modo que no es raro encontrarse su traducción como “industria”. Sin embargo, en estos autores son conceptos relacionados, pero distintos.

<sup>8</sup> Un sector será menos atractivo cuanto más se aproxime a un modelo de competencia perfecta, o lo que es lo mismo, “cuando hay muchos compradores y vendedores, los productos no están diferenciados, no hay barreras de entrada ni de salida y la información circula libremente” (Grant, 2006: 303). Para la empresa es preferible competir en sectores con imperfecciones que permitan obtener beneficios a largo plazo.

### (1) Rivalidad interna de competidores actuales

“Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores” (Johnson *et al.*, 2006: 84). A mayor intensidad de competencia, la posibilidad de obtener rentas superiores en el sector disminuye, y con ello su atractivo. En opinión de Thompson *et al.* (2015) es la más vigorosa de las 5 fuerzas competitivas.

En esta rivalidad entre empresas la táctica se suelen basar únicamente en el precio; sin embargo, Porter (1979) menciona otras como la introducción de productos o las peleas publicitarias. Para este mismo autor, la intensa rivalidad está relacionada con (i) que los competidores sean numerosos o aproximadamente iguales en tamaño y poder; (ii) que el crecimiento de la industria sea lento; (iii) que el producto o servicio carezca de costes de diferenciación o cambio; (iv) que los costes fijos sean elevados o el producto perecedero; (v) que la capacidad esté aumentada; (vi) que las barreras de salida sean altas; y (vii) que los rivales sean diversos en cuanto a estrategias, orígenes y “personalidades”.

(i) El número y tamaño de los competidores está relacionado con el ratio de concentración, esto es, con la cuota de mercado combinada de las empresas líderes, de modo que más ratio de concentración implica menor rivalidad. Como apunta Bain (1951), a mayor concentración en el sector, mayor rentabilidad en sus empresas. Para medir este extremo, los índices más utilizados son el Coeficiente de concentración<sup>9</sup> ( $CR_n$ , como suma de las cuotas de mercado de las  $n$  mayores empresas del sector) y el Índice de Herfindahl-Hirschman<sup>10</sup> (HHI, como la suma de los cuadrados<sup>11</sup> de las cuotas de mercado de todas las empresas del sector). Sea como sea, el HHI es la medida de concentración más aceptada en el análisis de la competencia<sup>12</sup>.

(ii) A medida que el ritmo de crecimiento del sector se reduce, aumenta la intensidad de la competencia. Es decir, “el crecimiento lento precipita la lucha por la cuota de mercado” (Porter, 2017: 48). Así, “en situaciones de crecimiento una organización puede esperar lograr crecer mediante el crecimiento del propio mercado; por el contrario, cuando los mercados son maduros, el crecimiento debe lograrse quitando cuota de mercado a los competidores” (Johnson *et al.*, 2006: 84). Y es que,

---

<sup>9</sup> Tal como se encargan de señalar Naldi y Flamini (2014), quienes proponen una correspondencia entre el valor numérico de  $CR_4$  y la indicación cualitativa del nivel de concentración: expresadas las cuotas como fracciones de todo el mercado, en  $CR_4$  hay competencia perfecta cuando su valor es 0; competencia monopolística cuando está entre 0 y 0,4; oligopolio no concentrado o competencia monopolística entre 0,4 y 0,6; y oligopolio concentrado o empresa dominante con una franja competitiva cuando es superior a 0,6.

<sup>10</sup> El US Department of Justice and The Federal Trade Commission (2010), en su apartado 5.3, clasifican los mercados en tres tipos: mercados no concentrados para  $HHI < 0,15$ ; mercados moderadamente concentrados para  $0,15 < HHI \leq 0,25$ ; y mercados altamente concentrados para  $HHI > 0,25$ . En su criterio de 1992 (apartado 1.5) y en la línea de lo expresado por Cetorelli (1999) en su análisis del sector bancario, los clasifica en no concentrados ( $HHI$  por debajo de 0,10), moderadamente concentrados ( $HHI$  entre 0,10 y 0,18) y altamente concentrados ( $HHI$  por encima de 0,18).

<sup>11</sup> Al contrario que el Índice  $CR_n$ , el Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) es un medidor de concentración que, al elevar las cuotas de mercado al cuadrado, pondera en mayor medida las cuotas más grandes.

<sup>12</sup> Idea que señala, en la línea de otros autores como Cetorelli (1999), la Federal Communications Commission (2013). Por su parte, como se menciona en el Diario Oficial de la UE (2004/C 31/03), la Comisión Europea también “aplica a menudo este índice” aunque, si procede, “puede utilizar otras medidas de concentración como, por ejemplo, los coeficientes de concentración”.

dentro del modelo de ciclo de vida del producto, a medida que va alcanzando las etapas de madurez o declive, las ventas se estancan o decrecen y se intensifica la competencia entre empresas.

(iii) Evidentemente, la rivalidad entre empresas será mayor cuando el producto o servicio carezca de diferenciación o costes de cambio que encierren a los consumidores y, al estar menos dispuestos a cambiar sus productos por otros, proteja a la empresa diferenciada de los envites de otras competidoras. La diferenciación, pues, atenúa el grado de rivalidad, dado que el cliente ya no guía su decisión únicamente por el precio.

(iv) Si los costes fijos son elevados se crea una fuerte tentación de recortar los precios, ya que habrá incentivo a aumentar la cantidad producida y vendida para diluir esos costes fijos entre un mayor volumen de producción. “Una disminución de la producción provoca un fuerte aumento del coste medio unitario recortando los beneficios, tanto más cuanto mayores sean los costes fijos, lo cual presiona a las empresas para operar a una mayor capacidad y, por tanto, para reducir sus precios” (Ventura, 2009: 189-190). Cuanto mayor son los costes fijos, mayor es el apalancamiento operativo. El apalancamiento operativo<sup>13</sup> mide el grado de sensibilidad del beneficio ante variaciones de la cantidad producida. Luego, cuanto mayor son los costes fijos (y, por tanto, el apalancamiento operativo), a igualdad de todo lo demás, mayor es el descenso porcentual del beneficio provocado por el descenso porcentual de la producción. Pero lo mismo se da al contrario: a mayores costes fijos (y, por tanto, apalancamiento operativo), mayor es el aumento porcentual del beneficio provocado por el aumento porcentual de la producción. De ahí que con elevados costes fijos haya un claro incentivo a buscar esta última opción a través del aumento de la producción y venta.

(v) Una capacidad inútil u ociosa en las empresas les impulsa a aumentar su producción para, como ya se ha dicho, diluir sus costes fijos entre un mayor volumen de producción. Los excesos de capacidad pueden darse tanto por demandas cíclicas con estacionalidad como por problemas estructurales derivados de una sobreinversión empresarial o una demanda en fase de declive. Cuando la mayor producción se tenga que conseguir vía competencia en precios, aquellas empresas con costes fijos altos respecto a los variables aceptarán ventas marginales a cualquier precio que cubra sus costes variables. En caso de existir barreras de salida que no permitan a las empresas ajustar su capacidad productiva, obligándoles a mantener la que tienen excedida, tendrán un incentivo a bajar los precios para aumentar la producción (para mitigar el exceso).

(vi) Las barreras de salida<sup>14</sup> son aquellos costes hundidos *-sunk cost-* o irrecuperables si la empresa sale, que las mantiene compitiendo a pesar de que puedan estar obteniendo rendimientos bajos o incluso negativos de su inversión. El no

---

<sup>13</sup>  $A_o = \text{Margen} * \text{Producción} / (\text{Margen} * \text{Producción}) - \text{CF}$ . Alternativamente,  $A_o = Q / Q - Q^*$ , con  $Q^* = \text{CF} / \text{margen}$ , siendo Q la cantidad producida y CF los costes fijos.

<sup>14</sup> Porter (2008) enumera como las principales fuentes de esta clase de barreras: los activos especializados con alto coste de transferencia o conversión; costes fijos de salida; interrelaciones estratégicas que se dan entre la unidad de negocios y otros departamentos de la compañía (imagen, marketing, acceso a mercados financieros, etc.) que hacen que tenga importancia la permanencia en el sector; barreras emocionales por parte de los directivos que se niegan a salir por su lealtad a los empleados, por el temor a arruinar su carrera, por orgullo...; y las restricciones gubernamentales y sociales que niegan o desalientan la salida de una empresa por los efectos económicos negativos que les ocasiona.

tener escapatoria fuerza a las empresas a luchar por sobrevivir, aumentando la voracidad competitiva entre ellas.

(vii) Por último, habrá más lucha competitiva cuando exista entre las empresas diversidad en cuanto a estrategias, orígenes y “personalidades”, pues ello va a dificultar el poder establecer reglas de juego comunes o predecir comportamientos futuros<sup>15</sup> y, en cambio, va a generar que tengan diferentes ideas sobre cómo competir y se enfrenten continuamente entre sí en el proceso.

Al margen de todo lo anterior, Ventura (2009) añade como determinantes del grado de rivalidad aquellos factores externos que cambian las reglas de juego existentes y que conducen a las empresas a una situación temporal de fuerte rivalidad.

## *(2) Amenaza de entrada de competidores potenciales*

El grado de amenaza de que nuevos competidores entren a competir depende de las barreras de entrada existentes (que serán absolutas o relativas en función de que sean insuperables o no) y la reacción de las empresas ya establecidas en el sector ante estas nuevas entradas.

Las principales fuentes de las barreras de entrada son para Grant (2006: 112): (i) la inversión necesaria; (ii) las economías de escala; (iii) las ventajas en costes; (iv) la diferenciación del producto; (v) el acceso a los canales de distribución; (vi) las barreras legales y administrativas; además de, por otro lado, las posibles (vii) represalias.

(i) Si la inversión necesaria es muy elevada se crea una barrera de entrada, especialmente cuando esta inversión es arriesgada o no recuperable. El coste de capital de la entrada dependerá de la tecnología y de la escala.

(ii) Las economías de escala<sup>16</sup> frenan la entrada de nuevos competidores al obligarles a entrar a pequeña escala con desventaja en costes o a entrar a gran escala asumiendo los costes de subutilización y posibles represalias de las ya establecidas. El potencial entrante, para ser eficiente, debe alcanzar el Tamaño Mínimo Eficiente, esto es, el menor volumen de producción para el que el coste unitario medio alcanza su valor mínimo y a partir del cual se producen deseconomías de escala por dificultades de control.

(iii) Las ventajas absolutas en costes, independientes de las de la escala y asociadas a la ventaja de mover primero (o de primer entrante), pueden ser el acceso privilegiado a componentes o materias primas, toma de compromiso, cartera de clientes, economías de alcance<sup>17</sup> o efecto experiencia<sup>18</sup>. Esta barrera se basa en la idea de que el que da primero, da dos veces, siendo normalmente sus políticas y estrategias las que definen las reglas de juego.

---

<sup>15</sup> Ello dificulta la idea clave que recalcan Navas y Guerras (2007), siguiendo a Grant (2006), de intentar comprender a los competidores, es decir, ser capaces de “ponerse en su lugar”, con el objetivo de poder predecir sus estrategias.

<sup>16</sup> Disminución del coste unitario de obtención del producto al aumentar el volumen de producción en un determinado periodo de tiempo.

<sup>17</sup> Cuando se es más eficiente realizando dos actividades conjuntamente -gracias a sinergias- que dos empresas haciéndolo por separado.

<sup>18</sup> Reducir el coste unitario de producción en un % constante a medida que se duplica la producción acumulada desde el inicio de actividad de la empresa.

(iv) La diferenciación<sup>19</sup> del producto obliga al potencial competidor entrante a tener que romper o superar el fuerte reconocimiento de marca y la fidelidad de los consumidores a las empresas establecidas. Para ello va a tener que invertir cantidades desproporcionadamente altas en publicidad o, alternativamente, optar por un determinado nicho de mercado o competir vía precios.

(v) En el acceso a los canales de distribución el potencial entrante tiene que superar también la lealtad del distribuidor a las empresas ya establecidas. Y es que la capacidad limitada de los canales de distribución, la aversión al riesgo de los distribuidores y los costes fijos de distribuir un producto adicional hace que el distribuidor sea reacio a acoger a las nuevas empresas que pretenden entrar.

(vi) Las barreras legales y administrativas pueden tratarse de “subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, etc.) para el ingreso de nuevas empresas” (Baena *et al.*, 2003: 63).

(vii) Las posibles represalias que se esperan de las empresas ya instaladas serán más probables en sectores con tradición de represalias y que cuente con empresas ya establecidas que dispongan de fuertes recursos para defenderse.

En suma, para que un sector sea atractivo lo ideal es que existan barreras de entrada que retrasen, limiten o incluso impidan la entrada de nuevas empresas en un sector y protejan, de esta manera, la rentabilidad de aquellas que ya están dentro de él. La eficacia de estas barreras de entrada “para disuadir a los entrantes potenciales depende de los recursos y capacidades de estos” (Grant, 2006: 116).

### (3) Amenaza de sustitutivos

“Las empresas de una industria son vulnerables a la presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran que los productos de ambas industrias son buenos sustitutos” (Thompson *et al.*, 2015: 51).

Como ya se adelantó, para Hill y Jones (2011), un sector es un grupo de industrias estrechamente relacionadas, siendo una industria “un conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro” (*Ibidem*: 40). La elasticidad cruzada positiva permite precisar el grado de cercanía de los productos sustitutivos, de modo que serán sustitutivos cercanos dos productos en los que el incremento/decremento en el precio de uno provoca un incremento/decremento significativo en la demanda del otro.

Para Navas y Guerras (2016), son productos sustitutivos aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece el sector<sup>20</sup>, matizando en una aproximación más completa, que lo son con independencia de que provengan del mismo sector o de otro/s distinto/s.

---

<sup>19</sup> “Por diferenciación se entiende la provisión de un producto o servicio considerado por el usuario como un producto o servicio que tiene un mayor valor percibido que el de la competencia” (Johnson *et al.*, 2006: 81).

<sup>20</sup> Para estos autores, el sector definido por el lado de la demanda (al que asimilan al concepto de industria) es el conjunto de empresas que, a partir de una tecnología determinada, tratan de atender a todos los grupos de clientes y cubrir todas las funciones posibles.

Dess y Lumpkin (2003), en cambio, considera que todas las empresas de un sector compiten con los productos y servicios sustitutivos de otros sectores. Es decir, hace una clara separación de sectores para ambos productos y servicios sustitutivos. Esta misma separación parece hacer Ventura (2009), atendiendo a su concepto de sector<sup>21</sup>, cuando define los productos sustitutivos como aquellos capaces de satisfacer las mismas funciones o necesidades pero utilizando otras tecnologías o dominios, si bien incide en que existe amplio consenso en que lo relevante es abarcar todas las formas de competencia, y no tanto si los competidores se incluyen dentro del sector (en el que se utiliza una misma tecnología) o en la categoría de productos o servicios sustitutivos.

En todo caso, el que un producto o servicio sea sustitutivo o no de otro va a depender de las propias preferencias del consumidor, esto es, de que lo vea o no como una alternativa que le satisface sus necesidades de igual manera.

El beneficio potencial que se puede obtener en un sector está condicionado por el precio que está dispuesto a pagar la gente por el producto, que será menor cuantos más productos sustitutivos haya. Si no hay sustitutivos, la demanda del producto es inelástica respecto a una subida de su precio; mientras que de haberlos, tendría una elasticidad precio de la demanda negativa y una elasticidad cruzada positiva. Lo que es evidente es que el sector será más atractivo cuanto menos productos sustitutivos aparezcan, puesto que los sustitutos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que puede obtener una industria en tiempos de auge, tal y como señala Porter (1979).

#### *(4) Poder negociador de los clientes*

“Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios” (Porter, 2017: 44). Por tanto, “el vigor del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes viene determinado por dos conjuntos de factores: la sensibilidad de los compradores al precio y el poder de negociación relativo” (Grant, 2006: 120), siguiendo la línea de Porter (2017).

El poder relativo de negociación<sup>22</sup> de los clientes es, según Navas y Guerras (2016), la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas del sector. Los clientes van a tener poder de negociación respecto a las empresas del sector si se encuentran concentrados o compran un gran volumen de las ventas de las empresas del sector; si se enfrentan a pocos costes de cambio de proveedor; si tienen información sobre productos, precios y costes de las empresas del sector; y si plantean una verdadera amenaza de integración vertical hacia atrás<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> El autor, siguiendo a Abell, equipara el concepto de sector al de industria, entendida como el conjunto de empresas capaces de satisfacer un conjunto de funciones o necesidades a un determinado grupo de clientes utilizando una misma base o dominio tecnológico.

<sup>22</sup> Un poder de negociación que para Grant (2006) descansa en la posibilidad de negarse a negociar con la otra parte.

<sup>23</sup> Pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables. La integración vertical hacia atrás (o aguas arriba) no tiene que darse necesariamente, basta que exista una amenaza creíble de que puedan hacerlo.

Los compradores serán sensibles al precio (elevada elasticidad precio de la demanda) si el producto que compran en el sector representa un porcentaje importante de su coste total; si los productos del sector están estandarizados o no se diferencian entre sí; si los productos o servicios de los compradores no se ven (o se ven poco) afectados por el producto del sector; si existe intensidad competitiva entre clientes u obtienen escasos beneficios, carecen de liquidez o están bajo presión para recortar sus costes de compra.

En definitiva, el poder de negociación de los clientes tiene relevancia en el análisis del atractivo de un sector, puesto que a medida que aumenta el primero (también el poder de negociación de los proveedores que se aborda seguidamente), disminuye el segundo.

#### (5) Poder negociador de los proveedores

Hay que considerar que tanto esta fuerza competitiva como la anterior (poder negociador de los clientes y proveedores) se integran en un análisis análogo en tanto en cuanto las empresas de un sector actúan como clientes de sus proveedores y como proveedores de sus clientes. La única diferencia es que ahora las empresas del sector son los clientes y los productores de los factores productivos son los proveedores.

“Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria” (Porter, 2017: 43). Para este autor, un grupo de proveedores es influyente: si está más concentrado que la industria a la que vende; si no dependen demasiado de la industria para obtener beneficios; si ofrecen productos que están diferenciados entre sí; si no existe sustitutivo alguno del producto que ofrecen; si pueden amenazar, de forma creíble, con integrarse al sector<sup>24</sup>; y si los participantes del sector se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables.

En lo que respecta a las limitaciones del Modelo de Porter, desde su creación sigue vigente como metodología adecuada para analizar cualitativamente el grado de atractivo de un sector. Ahora bien, esto no es óbice para que hayan aparecido críticas desde distintas corrientes teóricas y se hayan efectuado reformulaciones encaminadas a perfeccionar los inconvenientes del modelo inicial.

El primer inconveniente que presenta el modelo es que no tiene en cuenta el efecto de los complementadores<sup>25</sup> en el juego estratégico. Para Brandenburger y Nalebuff (1995) los complementadores son a menudo pasados por alto en el análisis estratégico tradicional. Son estos autores quienes los identifican como agentes clave e introducen el concepto de red de valor (*value net*) de una empresa como “un mapa esquemático diseñado para representar todos los actores en el juego y las interdependencias entre ellos” (*Ibidem*: 59)<sup>26</sup>. Las interacciones tienen lugar en dos

---

<sup>24</sup> Que los proveedores compitan directamente con sus compradores, esto es, una integración vertical hacia adelante o aguas abajo donde el proveedor incorpora una actividad que antes realizaba un cliente.

<sup>25</sup> Empresas que ofrecen bienes y servicios complementarios. “Un producto o servicio X se define como complementario de otro Y siempre que la presencia de X haga que Y sea más atractivo” (Ventura, 2009: 141). En términos microeconómicos, en los productos complementarios el incremento del precio de uno reduce la demanda del otro (su elasticidad cruzada es negativa).

<sup>26</sup> Traducción propia del siguiente literal: “A schematic map designed to represent all the players in the game and the interdependencies among them”.

dimensiones: a lo largo de la dimensión vertical se encuentran los clientes y proveedores de la empresa; a lo largo de la horizontal están aquellos con los que la empresa interactúa pero no realiza transacciones, es decir, sus competidores y complementadores. Es también defecto clave del modelo considerar que todas las relaciones entre empresas son únicamente competitivas: además de las relaciones competitivas, los autores anteriores animan a pensar adicionalmente en la cooperación entre empresas, sugiriendo el término *coopetition*. Entienden, pues, que además de las estrategias del tipo ganar-perder, existen interacciones (en toda la red de valor de la empresa) donde ambas partes ganan.

Otra crítica que se realiza al modelo, señalada por autores como Grant (2006) o Johnson *et al.* (2006), es que no tiene en cuenta la dinámica de la competencia al no analizar el proceso de la competencia a lo largo del tiempo ni considerar los posibles cambios que se pueden producir, destacando la importancia de la velocidad del cambio para valorar la utilidad del Modelo de Porter para predecir la competencia y rivalidad, de modo que será más limitada cuando el ritmo del cambio sea elevado.

Es el propio Porter (2008) quien reconoce también que el análisis de su modelo puede aplicarse más a fondo que en la industria en general, para lo que considera útil “el análisis estructural dentro de las industrias”. Así, atender a los grupos estratégicos<sup>27</sup> es una herramienta cuyo fin es facilitar el análisis, constituyendo un marco intermedio de referencia entre contemplar la industria en su conjunto y examinar cada compañía por separado. En concreto, “el análisis de grupos estratégicos puede contribuir a comprender la dinámica de la competencia entre los rivales directos mejor que cuando se hace para el conjunto de la industria” (Navas y Guerras, 2016: 117).

Adicionalmente a lo ya expuesto, son precisamente Navas y Guerras (2007 y 2016) quienes mencionan otra serie de críticas al modelo basadas en la importancia relativa de la estructura del sector para explicar la rentabilidad de la empresa<sup>28</sup>; en que no todas las fuerzas y los factores que influyen sobre ellas tienen la misma importancia; en la cada vez más frecuente presencia de industrias hipercompetitivas, en las que el ritmo de los cambios es acelerado y cada vez más intenso y el sector se hace más complejo y dinámico y evoluciona de manera inestable e impredecible; o en el hecho de que el modelo no tenga en cuenta la existencia de otros grupos de interés<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> “Los grupos estratégicos son organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias parecidas o que compiten utilizando las mismas variables. Estas características son distintas de las de otros grupos estratégicos en la misma industria o sector” (Johnson *et al.*, 2006: 89).

<sup>28</sup> La discusión acerca del peso del efecto industria sobre el resultado se desarrolla en el capítulo 3.

<sup>29</sup> Parte interesada o *stakeholder* es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman, 2010: 46) -traducción propia del siguiente literal: “Any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization’s objectives”-.

En cuanto a su tipología, Rodríguez *et al.* (2002) distinguen tres niveles de *stakeholders*: consustanciales (esenciales para la propia existencia de la empresa); contractuales (tienen algún tipo de contrato formal con la empresa); y contextuales (desempeñan un papel fundamental en la credibilidad necesaria para la empresa y, en última instancia, en la aceptación de la actividad empresarial).

También, como advierte Ventura (2009), son cada vez más las empresas que adoptan o dicen adoptar criterios de Responsabilidad Social Corporativa, cuyas causas pueden ser tanto externas (presión regulatoria y cambios en los valores de los consumidores demandantes cada vez más proclives a empresas socialmente responsables) como internas (el refuerzo de la reputación de la empresa que transmite un compromiso con la sociedad y la consecución de relaciones cooperativas entre la empresa y sus trabajadores y la creación y acumulación de activos de naturaleza intangible). Ligado a esto, el European SRI Study del Eurosif del año 2016 define la inversión sostenible y responsable (ISR) como una filosofía de inversión que integra los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG) en el proceso de estudio, análisis y selección de valores de una cartera de inversión.

#### **(b) Atractivo cuantitativo: rentabilidad sobre los activos promedio del sector**

Por otro lado, además de realizar la medición cualitativa a través del Modelo de las 5 fuerzas de Porter, el atractivo de un sector se va a medir cuantitativamente con la rentabilidad promedio de las empresas que lo integran.

De este modo, un sector será más atractivo cuando la rentabilidad sobre los activos promedio de las empresas de ese sector sea superior al de otros sectores.

### **3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO**

Es evidente que un buen punto de partida para la estrategia consiste en escoger un sector atractivo en el que competir. En esta línea, algunos trabajos sugieren que “los efectos de la industria son los principales determinantes del éxito de la empresa” (Wernerfelt y Montgomery, 1988: 249)<sup>30</sup>. Y así, de acuerdo con el enfoque de la Organización Industrial, “los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa alcance una ventaja competitiva” (David, 2013: 65).

A pesar de ello, en los últimos años se ha puesto en duda la importancia de las industrias a la hora de determinar el rendimiento de una organización. Y es que, si el grado de atractivo del sector fuera el determinante principal de la rentabilidad de las empresas, la estrategia para obtener una ventaja competitiva se limitaría a escoger el sector correcto y comprender las fuerzas competitivas mejor que los competidores. Sin embargo, como señalan Navas y Guerras (2016), la habilidad para competir en los mercados puede descansar mejor sobre aspectos internos de la empresa que sobre aspectos externos.

Aunque McGahan y Porter (1997) afirman que la importancia del efecto de la industria varía mucho en función del sector, existen numerosos estudios empíricos que defienden la idea de que el efecto empresa es más importante que el efecto industria, como los llevados a cabo por Rumelt (1991)<sup>31</sup> o Mauri y Michaels (1998)<sup>32</sup>, entre otros<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> Traducción propia del siguiente literal: “*That industry effects are the major determinants of firm success*”.

<sup>31</sup> Partiendo de un trabajo anterior de Schmalensee (1985), considera en sus datos un periodo de 4 años (1974-1977) y aplica el análisis de componentes de la varianza a 2 muestras: la A contenía 6.932 observaciones de 457 corporaciones que incluían 1.774 unidades de negocio pertenecientes a 242 sectores; y la B que agrega a la muestra A las 1.070 unidades comerciales “pequeñas” que habían quedado fuera del criterio de tamaño de Schmalensee. La principal conclusión es que la varianza del efecto empresa es mayor (6 veces en la muestra A y 11 veces en la B) que el efecto sector estable.

“Esta explicación de la ventaja competitiva en función de las capacidades estratégicas se denomina, a veces, el enfoque de recursos y capacidades de la estrategia” (Johnson *et al.*, 2006: 114).

El enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades<sup>34</sup> trata de explicar, pues, los motivos por los cuales las empresas que desarrollan su actividad en el mismo entorno obtienen niveles de rentabilidad distintos; y, como indican distintos autores<sup>35</sup> citando a Barney (1991), parte de la base de que las empresas son una combinación única de recursos y capacidades diferentes (heterogeneidad) que no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (imperfecta movilidad). Por tanto, la empresa está formada esencialmente por un conjunto de recursos y capacidades que son fundamento de la estrategia y fuente indispensable de rentabilidad.

De este modo, para Grant (2006), definir la empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer una base más firme para la estrategia que definirla en función de las necesidades que pretende satisfacer. Y no solo eso, sino que esos recursos y capacidades “determinan lo que la empresa puede hacer, no lo que la empresa quiere hacer” (Ventura, 2009: 316).

Aun con todo, como crítica a este enfoque, “la empresa no debe considerarse un ente aislado, sino inmerso en un determinado entorno, y la evaluación de sus recursos debe realizarse siempre en el marco de un determinado contexto espacial y temporal” (Fernández y Suárez, 1996: 22).

En cualquier caso, más allá de debates, lo que persigue el análisis interno es identificar aquellas fortalezas y debilidades que tiene la empresa para desarrollar su acción competitiva. Y es que, “la estrategia tiene mucho que ver con el ajuste entre los recursos y capacidades de una empresa y las oportunidades que surgen en el entorno” (Grant, 2006: 180). El mismo autor, hace una analogía con el terreno bélico, citando al historiador militar Liddell Hart, que sostiene que el principio fundamental de la estrategia se basa en concentrar las fortalezas contra aquellos puntos débiles del enemigo.

---

<sup>32</sup> Análisis de 264 empresas de 69 industrias utilizando periodos de 5-15 años, donde se sigue sugiriendo que el efecto empresa es más importante que el efecto industria en casi 6 veces en un horizonte de 5 años y en 4,38 veces en un periodo de 15 años.

<sup>33</sup> Por citar las conclusiones de algunos de estos otros estudios al respecto:

- “Los resultados también indican que los factores organizacionales explican aproximadamente el doble la variación de las tasas de beneficio de las empresas que los factores económicos” (Hansen y Wernerfelt, 1989: 406) -traducción propia del siguiente literal: “*The results also indicate that organizational factors explain about twice as much variance in firm profit rates as economic factors*”-.

- “Los rasgos internos de las empresas tienen una importancia entre 10 y 17 veces mayor que los factores industriales para explicar las variaciones de rentabilidad de las firmas” (Galán y Vecino, 1997: 32-33).

- “Los resultados de nuestro estudio (una importancia relativa del efecto empresa 9,61 veces mayor que el efecto sector para el total de las empresas, 23,17 para las empresas manufactureras, y 8,05 para las empresas no manufactureras), en la línea de otros trabajos previos, nos ofrecen un apoyo empírico al desarrollo de la teoría de recursos y capacidades” (Claver *et al.*, 2000: 149).

<sup>34</sup> Su origen se sitúa habitualmente en la publicación del artículo “*The resource-based view of the firm*” de Wernerfelt (1984), trabajo que daría posteriormente nombre a este enfoque.

<sup>35</sup> Huerta *et al.* (2004), Ventura (2009) o Navas y Guerras (2016), entre otros.

El análisis de los recursos y capacidades no pretende sustituir al análisis sectorial, sino más bien complementarlo. Como se apuntaba en el apartado 2.2, los resultados de una empresa van a depender tanto del atractivo del sector como de la posición competitiva dentro de él. En este sentido, “aquellas empresas que posean los recursos más adecuados para competir en una industria dispondrán de una ventaja competitiva” (Ventura, 2009: 317).

Por consiguiente, las empresas deben prestar especial atención a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren ventajas competitivas sostenibles que otorguen rentas superiores (rentabilidad de la empresa  $\geq$  rentabilidad del sector) a largo plazo. Y mayor será la probabilidad de que estos recursos y capacidades sean los cimientos seguros para la estrategia a largo plazo cuanto mayor sea el ratio de cambio en el entorno de la empresa; idea esta última en la que coinciden varios autores como Grant (2006) o Navas y Guerras (2016).

### 3.1.- IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

El punto de partida del análisis consiste en identificar los recursos y capacidades disponibles en la empresa. Los autores consultados se alinean mayoritariamente con el criterio de distinguir un doble nivel de análisis: (i) los recursos o activos y (ii) las capacidades.

(i) “Los recursos de una empresa en un momento dado podrían definirse como aquellos activos (tangibles e intangibles) que están ligados semipermanentemente a la empresa” (Wernerfelt, 1984: 172)<sup>36</sup>. Una consecuencia directa de esta definición de recursos de una empresa<sup>37</sup> realizada por Wernerfelt es la distinción entre recursos tangibles y recursos intangibles.

Los recursos tangibles se encuentran identificados en el balance de situación y valorados con criterios contables<sup>38</sup> y pueden ser recursos físicos o financieros.

Los recursos intangibles están basados en la información y conocimiento, y su importancia radica en que su exclusión o infravaloración del balance es la principal razón de la divergencia creciente entre el valor contable y de mercado de las empresas. Aunque existen otras clasificaciones para ellos<sup>39</sup>, Grant (2006) o Ventura (2009) diferencian las tres grandes categorías de recursos intangibles que se detallan seguidamente:

---

<sup>36</sup> Traducción propia del siguiente literal: “A firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm”.

<sup>37</sup> Otra definición interesante la da Ventura (2009), quien atendiendo a una de las acepciones que le da la Real Academia Española a “recurso”, los relaciona con el conjunto de medios de cualquier clase que sirven para alcanzar los fines de la empresa.

<sup>38</sup> “Sin embargo, el principal problema de los activos tangibles se deriva de su valoración contable (a precios históricos), lo cual puede no ser muy significativa a efectos estratégicos. Por lo tanto, la valoración estratégica de los recursos tangibles debe atender a dos consideraciones: a) La posibilidad de conseguir una aplicación más eficiente de los mismos y, b) La posibilidad que los beneficios obtenidos de ellos puedan verse incrementados mediante su utilización más productiva dentro de la empresa, su utilización más intensa a través de alianzas con otras empresas o su venta a otras compañías” (Huerta *et al.*, 2004: 91).

<sup>39</sup> Por ejemplo, Navas y Guerras (2016) distinguen entre recursos intangibles humanos y no humanos -que a su vez pueden ser tecnológicos u organizativos-.

En primer lugar, la reputación, que es la confianza que infunde la empresa a clientes, proveedores o a la sociedad en su conjunto -ligado a la responsabilidad social corporativa-. El valor de la reputación y de las marcas se puede aproximar como resultado del producto del sobreprecio que permite cobrar y el volumen de ventas que genera (valor actual).

En segundo lugar, la tecnología, que es el conocimiento relacionado con el acceso, uso e innovación de las técnicas de producción y/o tecnología incorporadas al producto. El conocimiento tecnológico se incrementa por I+D, acuerdos de colaboración o absorbiéndolo de fuentes externas; en otros casos se basa en la experiencia acumulada (*Know how* o saber hacer por parte de un grupo de trabajo del que es difícilmente separable). Frecuentemente, para evitar imitaciones o ingeniería inversa suele buscarse la protección legal de las patentes, salvo que se sospeche que la patente pueda facilitar conocimientos relevantes a terceros (al tener que detallar las innovaciones que se pretenden proteger), en cuyo caso puede optarse por el secreto comercial. El resultado de invertir una cantidad de recursos en tecnología a lo largo de un periodo de tiempo es siempre superior al resultado de invertir el doble de recursos en la mitad de tiempo (deseconomías de compresión en el tiempo).

En tercer lugar, los recursos humanos, cuyo concepto aproxima Ventura (2009) al de capital humano<sup>40</sup>, esto es, la suma del conocimiento y de la motivación o compromiso. No obstante, “la destreza de los empleados para armonizar sus esfuerzos e integrar las habilidades de todos ellos depende no solo de sus habilidades personales, sino también del contexto organizativo” (Grant, 2006: 195); es decir, aparece la cultura organizativa como elemento clave y potencialmente muy valioso.

Sin embargo, los recursos en general son medios necesarios pero no suficientes para alcanzar los fines de la empresa, ya que por sí mismos (actuando de forma aislada) no suelen ser operativos.

(ii) “La capacidad es un conjunto de recursos trabajando juntos; puede estar relacionada con una función en particular e incluso puede ser la combinación de recursos y habilidades, ninguno de los cuales es superior por sí mismo, pero combinados conducen a un buen resultado” (Ordiz y Avella, 2002: 59-60). Las capacidades, pues, se desarrollan a través de complejas interacciones entre los distintos recursos de la empresa a lo largo del tiempo; y se convierten en capacidades distintivas cuando permiten obtener productos que satisfacen las necesidades del cliente de forma superior al resto de competidores, y en esenciales cuando son fundamentales para los resultados y estrategia de la empresa. Por su parte, Grant (2006) observa una jerarquía de capacidades, en las que las más generales, ampliamente definidas, están formadas por la integración de capacidades más especializadas recurriendo normalmente a las rutinas<sup>41</sup>. O dicho de otra forma, “a partir

---

<sup>40</sup> Dentro del término “capital intelectual”, que pone de relieve el autor como una nueva forma de denominar a los activos intangibles, se va a integrar este capital humano junto al capital relacional (reputación en sentido amplio) y el capital estructural (conjunto de conocimientos que la empresa retiene al margen de sus trabajadores). Para Dess y Lumpkin (2003), el capital humano es el fundamento del capital intelectual, y para construirlo e incrementarlo la organización tiene que implicarse en tres procesos: atraer, desarrollar y retener ese capital humano, de tal modo que los dos primeros son inútiles si no puede retener a sus empleados mejores y más brillantes. En sus propias palabras, “un reclutamiento creciente es un pobre sustituto de una débil retención” (*Ibidem*: 139).

<sup>41</sup> Patrones de actividad regulares y predecibles compuestos de una secuencia de acciones coordinadas. Navas y Guerras (2016) consideran clave estas rutinas organizativas por no ser los mecanismos formales de coordinación suficientes, normalmente, para conseguir la necesaria integración de los recursos.

de recursos individuales se crearán capacidades específicas para tareas muy concretas, donde estas últimas, a su vez, se integrarán en capacidades más complejas, de mayor nivel y así sucesivamente” (Huerta *et al.*, 2004: 92). Es precisamente a estas capacidades de mayor nivel a las que Navas y Guerras (2016) dicen que se refieren aquellas capacidades dinámicas definidas por Teece *et al.* (1997: 516) como “la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar rápidamente entornos cambiantes”<sup>42</sup>.

### 3.2.- EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

El siguiente paso del análisis consiste en evaluar el potencial que tienen los recursos y capacidades para generar ventajas competitivas sostenibles atendiendo a las características que la Teoría de los Recursos y Capacidades establece para determinar aquellos recursos y capacidades estratégicos o distintivos que permitan obtener beneficios superiores al promedio de la industria.

Es Barney (1991) el que propone cuatro características o indicadores empíricos del potencial de los recursos de la empresa para generar una ventaja competitiva sostenida: (i) valioso -*valuable*-; (ii) escaso -*rare*-, (iii) difícilmente imitable -*imperfectly imitable*-; y (iv) no sustituible -*non substitutable*-.

(i) Se considera valioso (desde el punto de vista de la demanda) cuando permite a la empresa explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas del entorno; y por tanto, al no ser su valor intrínseco al propio recurso, va a depender de posibles cambios en el entorno, que de ser sustanciales, puede dejar ese valor obsoleto.

(ii) Se considera escaso cuando es raro entre la competencia actual y potencial. Es decir, su oferta debe ser limitada y no accesible para todas las empresas del sector. Esta escasez puede deberse a múltiples factores tales como recursos físicos con oferta única o limitada, localizaciones específicas o conocimiento tecnológico protegido legalmente.

Que un recurso sea valioso y escaso -indicadores (i) y (ii)- da lugar a una ventaja competitiva, pero no garantiza que sea sostenible en el tiempo porque el resto de empresas van a tener incentivos a imitarlos o duplicarlos.

En consecuencia, para que sea sostenible<sup>43</sup> en el tiempo tiene que ser, además, difícilmente imitable y no sustituible -indicadores (iii) y (iv)-.

(iii) Se considera difícilmente imitable cuando existen causas que dificultan o encarecen su proceso de imitación a los demás, haciendo que la ventaja competitiva sea sostenible y no temporal. Los recursos de la empresa pueden ser difícilmente imitables por las siguientes tres razones, que se encarga de enumerar el propio Barney (*Ibidem*):

---

<sup>42</sup> Traducción propia del siguiente literal: “*The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*”.

<sup>43</sup> Los autores Martín *et al.* (1995: 110) van a entender por sostenibilidad “la condición necesaria para que las rentas sean continuadas en el tiempo y no fugaces. Sostener la ventaja competitiva consiste en preservar la condición de heterogeneidad, es decir, proteger las rentas obtenidas desde la posesión de activos estratégicos superiores, de forma que añadan valor para la empresa de un modo continuado”.

En primer lugar, por las condiciones históricas únicas o dependencia de la senda. Como señala el autor, el enfoque basado en los recursos y capacidades afirma que las empresas no sólo son entidades intrínsecamente históricas y sociales, sino que su capacidad para adquirir y explotar algunos recursos depende de su lugar en el tiempo y el espacio. Esto lleva a que los recursos valiosos y escasos acumulados por una empresa a lo largo de su trayectoria o senda histórica sean difíciles de imitar o duplicar por aquellas otras sin ese camino particular recorrido, en tanto en cuanto requeriría acumular inversiones o actuaciones a lo largo de un plazo temporal de naturaleza incierta.

Además, Dierickx y Cool (1989) señalaron la existencia de las siguientes fuentes de ventajas derivadas de estos recursos acumulados: las diseconomías de compresión en el tiempo (*time compression diseconomies*), o, lo que es lo mismo, el mayor coste -y posiblemente menor resultado- que va a soportar la empresa que pretende acortar el tiempo necesario para obtener una determinada reputación o conocimiento tecnológico respecto de aquella otra empresa que ha tenido un periodo temporal más dilatado; la eficiencia en masa de los activos (*asset mass efficiencies*), por la que se requiere una cantidad crítica en determinados recursos -como conocimiento técnicos, canales de distribución o reputación- para desarrollar de forma eficiente otros recursos de naturaleza acumulativa o complementaria<sup>44</sup>; la interconexión de *stock* de activos (*interconnectedness of asset stock*), por la que acumular incrementos en un *stock* existente puede depender no solo del nivel de ese *stock*, sino también del nivel de otros *stocks* complementarios; la erosión de activos (*asset erosion*), que se produce cuando un *stock* de activos se deprecia porque no hay una adecuada dotación de gastos de forma continua, siendo únicamente las variables de *stock* una amenaza creíble a comportamientos imitadores, que será mayor cuanto más lentamente se deteriore aquel con el transcurso del tiempo; y la ambigüedad causal (*causal ambiguity*), que se trata a continuación.

En segundo lugar, entroncando con lo anterior, por la ambigüedad causal acogida de Lippman y Rumelt (1982). En síntesis, existe ambigüedad causal cuando el vínculo entre los recursos controlados por una empresa y su ventaja competitiva sostenida no se comprende bien o es desconocida por la empresa que le pretende imitar. La razón descansa en las complejas relaciones de interdependencia entre los recursos que controla la empresa, que incluso puede costar identificar a sus propios directivos.

En tercer lugar, por la complejidad social. A este respecto, una amplia variedad de recursos de la empresa pueden ser socialmente complejos. Los ejemplos que enumera el propio Barney (1991), glosando a varios autores, son: las relaciones interpersonales entre los gerentes de una empresa; la cultura de una empresa; o su reputación, tanto entre los proveedores como entre los clientes.

Autores como Grant (2006) o Ventura (2009) añaden otra posible razón por la que los recursos de la empresa pueden ser difícilmente imitables<sup>45</sup>: la dificultad de transferibilidad entre empresas de los mismos. En este sentido se destacan los

---

<sup>44</sup> Según los mismos Dierickx y Cool (1989: 1507), “la noción subyacente es que ‘el éxito engendra éxito’: el éxito histórico se traduce en posiciones iniciales favorables de existencias de activos que, a su vez, facilitan una mayor acumulación de activos” -traducción propia del siguiente literal: “*The underlying notion is that ‘success breeds success’: historical success translates into favorable initial asset stock positions which in turn facilitate further asset accumulation*”-.

<sup>45</sup> Para otros, esta razón se asocia a la escasez o rareza. Así, para Johnson *et al.* (2006: 125), “la rareza puede depender de quién posee la competencia y de la facilidad con que se puede transferir”.

recursos idiosincrásicos, que son aquellos que no pueden ser utilizados por otras organizaciones alternativas (como la cultura organizativa o reputación); activos específicos, que aunque se pueden transferir su valor actual es muy superior al que tendrían en un uso alternativo; activos complementarios, en la que la utilización conjunta de varios activos refuerza el valor de ambos frente a su utilización por separado; la inmovilidad geográfica de los recursos naturales, los grandes equipos y algunos empleados, que dificulta a las empresas poder adquirirlos sin cambiar su localización; o las asimetrías informativas entre el comprador y vendedor de los recursos (especialmente en los intangibles), de las que se derivan inconvenientes para su valoración y venta.

(iv) Se considera no sustituible cuando no existen recursos valiosos estratégicamente equivalentes que sean raros o inimitables<sup>46</sup>, considerándose recursos (o conjunto de recursos) estratégicamente equivalentes cuando cada uno puede ser explotado por separado para implantar las mismas estrategias. La sustitución a evitar no solo se refiere a los recursos similares que permitan implantar la misma estrategia, sino también a aquellos recursos de empresas muy diferentes que puedan convertirse en sustitutos estratégicos.

Por último, además de ser (i) valiosos, (ii) escasos, (iii) difícilmente imitables y (iv) no sustituibles, es necesario analizar si los recursos y capacidades generan rentas apropiables o no para la organización en su conjunto.

Son varios los autores que consideran esta apropiabilidad de las rentas como una condición necesaria para obtener ventaja competitiva sostenible<sup>47</sup>.

Si la empresa tiene derechos de propiedad bien establecidos sobre activos tangibles y garantías legales sobre activos intangibles, se apropiará de las rentas derivadas; por el contrario, cuando necesita la contribución de servicios prestados por recursos que no posee y con los que mantiene relaciones contractuales laborales o comerciales, la apropiación dependerá de la configuración y diseño de los contratos y del poder relativo de negociación.

En lo que respecta a este último reparto, como señalan Martín *et al.* (1995), Ventura (2009) o Navas y Guerras (2016), para aquellos recursos aislados que son valiosos para la organización, la apropiación de la renta por parte de la empresa será mayor cuando el valor de ese recurso sea menor en usos alternativos (específico para la empresa); por su parte, para aquellos casos de producción o trabajo en equipo, la apropiación de la empresa será mayor en tanto en cuanto consiga neutralizar el poder individualista de los trabajadores haciendo depender sus habilidades a las rutinas organizativas de la empresa.

---

<sup>46</sup> “Si suficientes empresas tienen estos valiosos recursos sustitutos (es decir, no son raros) o si suficientes empresas pueden adquirirlos (es decir, son imitables), entonces ninguna de estas empresas (incluidas las empresas cuyos recursos están siendo sustituidos) puede esperar obtener una ventaja competitiva sostenida” (Barney, 1991: 112) -Traducción propia del siguiente literal: “*If enough firms have these valuable substitute resources (i.e., they are not rare), or if enough firms can acquire them (i.e., they are imitable), then none of these firms (including firms whose resources are being substituted for) can expect to obtain a sustained competitive advantage*”-.

<sup>47</sup> Entre ellos, Ventura (2009) o Martín *et al.* (1995). Para otros como Navas y Guerras (2016: 143), “aun cuando una empresa logre y mantenga una ventaja competitiva sobre sus rivales, puede que no consiga apropiarse de la rentabilidad extraordinaria que genera dicha posición de ventaja”; es decir, estos últimos autores no parecen configurar la apropiabilidad como una condición previa de la ventaja competitiva sostenible, sino más bien como una ulterior posible consecuencia o no de ella.

En suma, como consecuencia de todo lo anterior, “aquellos recursos y capacidades que sean valiosos, escasos, difíciles de imitar (sin sustitutivos) y que generen rentas que sean apropiables para la organización contribuirán a la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo” (Ventura, 2009: 334).

Sin embargo, a pesar de su importancia y de que autores como los mencionados Teece *et al.* (1997) lo han extendido a mercados dinámicos, para Eisenhardt y Martin (2000: 1.106), “ese enfoque no ha explicado adecuadamente cómo y por qué ciertas empresas tienen ventaja competitiva en situaciones de rápido e impredecible cambio”<sup>48</sup> y “la ventaja competitiva sostenible se ha visto improbable en mercados dinámicos”<sup>49</sup>. Por ello, en su trabajo proponen extender su comprensión de las capacidades dinámicas de una forma empíricamente válida y no tautológica para superar la visión tradicional estática. Así, van a definir las capacidades dinámicas como “las rutinas organizativas y estratégicas mediante las cuales una empresa logra configurar nuevos recursos mientras los mercados emergen, colisionan, se separan, evolucionan y mueren”<sup>50</sup> (*Ibidem*: 1.107); considerando que “son necesarias, pero no suficientes para la ventaja competitiva”<sup>51</sup> (*Ibidem*: 1.106); y concluyendo que el enfoque basado en los recursos “encuentra una condición de frontera en mercados de alta velocidad donde la duración de la ventaja competitiva es impredecible, el tiempo es fundamental para la estrategia y las capacidades dinámicas son inestables en sí mismas. Aquí, el imperativo estratégico no es el apalancamiento, sino el cambio”<sup>52</sup> (*Ibidem*: 1.118-1.119).

### 3.3.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La idea que subyace en la Teoría basada en los Recursos y Capacidades se basa en que la labor de los directivos debe ir orientada a efectuar un análisis interno que le permita identificar y evaluar sus recursos, cuyo valor, como ya se señaló, no es intrínseco a los mismos, sino que depende del entorno al cual quedan conectados; y, por consiguiente, a conocer las fortalezas y debilidades que presenta en cada uno de los factores estratégicos mencionados, en términos relativos a sus competidores.

Para facilitar esta labor, Grant (2006) propone una matriz, seguida por Ventura (2009), en la que se combinan dos criterios: de un lado, (i) la posición de la empresa en función de la fortaleza o debilidad de sus recursos frente a la competencia; y de otro lado, (ii) la valoración de los recursos y capacidades necesarios para competir en un sector -los factores críticos de éxito-. En ambos casos se usa para su valoración una escala que va desde el 1 -muy bajo- al 10 -muy alto-.

---

<sup>48</sup> Traducción propia del siguiente literal: “*RBV has not adequately explained how and why certain firms have competitive advantage in situations of rapid and unpredictable change*”.

<sup>49</sup> Traducción propia del siguiente literal: “*Sustained competitive advantage has been seen as unlikely in dynamic markets*”.

<sup>50</sup> Traducción propia del siguiente literal: “*The organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die*”.

<sup>51</sup> Traducción propia del siguiente literal: “*Are necessary, but not sufficient, conditions for competitive advantage*”.

<sup>52</sup> Traducción propia del siguiente literal: “*RBV encounters a boundary condition in high-velocity markets where the duration of competitive advantage is inherently unpredictable, time is central to strategy, and dynamic capabilities are themselves unstable. Here, the strategic imperative is not leverage, but change*”.

Como resultado de lo anterior se va a obtener una matriz de 4 cuadrantes, expuesta a continuación como figura 3.1, en la que los distintos recursos y capacidades se van a situar dentro de ella.

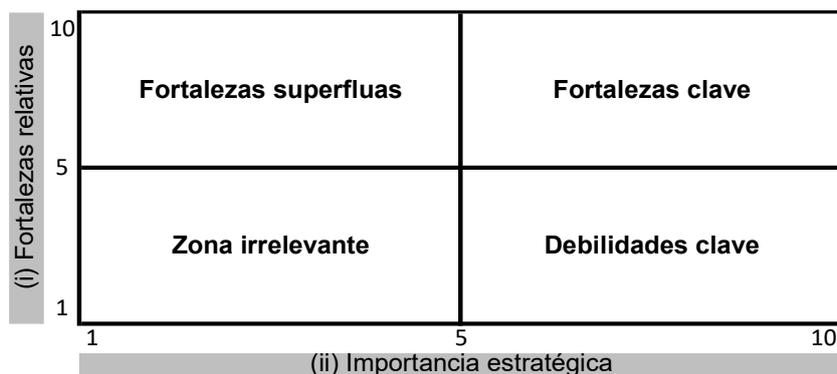


Figura 3.1. Matriz de evaluación hipotética de los recursos y capacidades.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de Grant (2006: 209-218) y Ventura (2009: 334-336).

La posición de los recursos y capacidades dentro de la figura anterior va a dar una serie de pistas acerca de la formulación estratégica. De este modo, la primera implicación estratégica es clara: potenciar las situadas en el cuadrante de las fortalezas clave. La empresa debe centrarse en aquellas actividades en las que puede optimizar la utilización de sus fortalezas relativas y abandonar aquellas donde presenta debilidades.

Del mismo modo, para el cuadrante de debilidades clave, la empresa puede optar por invertir para cubrir esas carencias (*gaps*) en una tarea a largo plazo; también puede adoptar otras medidas como formular estrategias que transformen las debilidades clave en fortalezas o fuentes de ventaja competitiva u optar por subcontratar (*outsourcing*) aquellas actividades o funciones de la cadena de valor en las que la empresa tenga debilidades.

Por su parte, para aquellos que se sitúen en el cuadrante de fortalezas superfluas, o bien la empresa desinvierte en esos recursos o capacidades, o bien explora la posibilidad de encontrar nuevos mercados o segmentos donde sean un factor clave y la fortaleza pueda ser explotada.

Una matriz alternativa de análisis es la propuesta por Hunt y Morgan (1995) que se muestra a continuación:

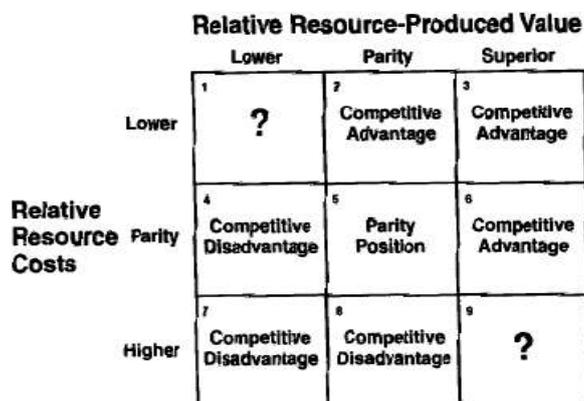


Figura 3.2. Matriz de posiciones competitivas.  
Fuente: Hunt y Morgan (1995: 7).

En esta figura 3.2 se combinan dos criterios (el coste relativo de los recursos y su valor relativo), que medidos en tres escalones (inferior, similar o superior en relación con sus competidores)<sup>53</sup> dan lugar a seis posibles situaciones competitivas. Así, se obtiene ventaja competitiva sostenible cuando se dispone de un conjunto de recursos que permite realizar una oferta que, comparada con los competidores, sea percibida como de mayor valor o pueda producirse con menores costes.

Sea como sea, en la medida en que los recursos y capacidades constituyan la base para definir la estrategia empresarial, se va a hacer necesaria su adecuada gestión. Así, siguiendo lo señalado por Navas y Guerras (2016), la adecuada gestión de los recursos y capacidades de una empresa implica (i) mejorar la dotación y (ii) explotar aquellos de los que se dispone.

(i) La mejora de la dotación de recursos y capacidades se basa en hacer más valiosos desde el punto de vista estratégico los que ya se poseen y/o consiguiendo nuevos recursos de los que aún no dispone, para lo cual puede adquirirllos externamente (comprando en el mercado, a través del *benchmarking*<sup>54</sup> o combinando sus recursos con los de otras empresas a través de fusiones, adquisiciones o acuerdos de cooperación) o desarrollarlos internamente (a través de la acumulación y flujo del conocimiento y aprendizaje).

(ii) Las formas mediante las que se pueden explotar más adecuadamente las fortalezas derivadas de una dotación superior de recursos pueden ser tanto internas (aplicándolos a la estrategia competitiva para generar ventaja competitiva o aplicándolos a la estrategia corporativa para usar alternativamente los recursos excedentes mediante procesos de diversificación o internalización) como externas (a través de la comercialización de recursos y capacidades que no constituyan la base de su ventaja competitiva y puedan ser útiles a otras empresas -no específicos-).

Por último, además de contar con un *stock* de recursos y capacidades acumulados que se ajuste a las exigencias del entorno y le otorgue ventaja competitiva, la empresa debe disponer de una importante capacidad de anticipación ante cambios en entornos futuros, con el fin de ajustarse lo más rápido posible a las nuevas exigencias.

Y con todo lo expuesto, desde una perspectiva dinámica (aquella que se había identificado como “inteligencia empresarial”), la estrategia presente tiene que generar recursos y capacidades suficientes para hacer viable la futura, la que a su vez tendrá que hacer uso efectivo de aquellos recursos y capacidades que se han generado previamente.

---

<sup>53</sup> Los propios Hunt y Morgan (1995) leen la posición de la celda 3 de la figura 3.2 como la resultante de que la empresa, en relación con sus competidores, sea capaz de producir una oferta para algún segmento o segmentos del mercado que (1) se percibe como de valor superior y (2) se produce con más bajos costes.

<sup>54</sup> En la literatura sobre gestión se encuentran distintas definiciones de *benchmarking* en las que se repiten las mismas ideas de mejora continua, medición respecto a un estándar y rigor. Así lo señala García (2006), quien compilando a varios autores indica que, de forma concisa, el *benchmarking* consiste en proponerse metas empleando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros, dicho de otra forma, es encontrar e implementar las mejores prácticas. Como señalan Thompson *et al.* (2015), los objetivos del *benchmarking* son identificar las mejores prácticas para desempeñar una actividad y emularlas cuando otras empresas las practiquen, aunque su parte difícil no es decidir hacerlo, sino cómo obtener información sobre las prácticas y costes de otras compañías; si bien, los propios autores afirman que “nunca funciona tratar de imitar las estrategias de las empresas sobresalientes dentro de una industria” (*Ibidem*: 4).

## 4.- ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO<sup>55</sup> es una herramienta de análisis estratégico que permite distinguir y representar de una forma cualitativa tanto los factores internos de una organización (debilidades y fortalezas) como los externos que la empresa se puede encontrar en su entorno (amenazas y oportunidades). Y es que, “para que una estrategia tenga éxito, debe ser coherente con las características del entorno, así como con los aspectos internos de la empresa” (Grant, 2006: 39-40).

“El análisis estratégico, en consecuencia, integra, a través del modelo DAFO, el diagnóstico externo, que identifica las amenazas (A) y oportunidades (O)<sup>56</sup> del entorno, así como las debilidades (D) y fortalezas (F) de la organización” (Bueno *et al.*, 2006: 34).

A modo de ver de Navas y Guerras (2016), debe realizarse al final del proceso como una síntesis o resumen de las principales conclusiones obtenidas con otras herramientas, de modo que se consiguen resumir los análisis externo (capítulo 2) e interno (capítulo 3), proporcionando una visión global de la situación.

De este análisis devienen las principales acciones genéricas a acometer por la empresa y que nos apuntan Hill y Jones (2011: 19): “Explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades”.

Es precisamente lo genérico de estas acciones que sugiere y que se acaban de mencionar una de las principales críticas que se le realiza, junto al hecho de que no establezca relaciones entre las variables o su carácter estático que no tiene en cuenta las evoluciones pasadas y/o futuras.

Respecto a esto último, Otero y Gache (2006) proponen un modelo dinámico para las variables del análisis DAFO -para ellos, FODA-, en el que el conjunto de fortalezas y debilidades definen un conjunto de oportunidades y amenazas dentro del entorno (industria) elegido por la empresa para desarrollar sus actividades. Lo anterior lo expresan algebraicamente como:  $o_{(f)} + a_{(d)} = 1$ , es decir, cualquier empresa puede ser representada por sus habilidades, que pueden agruparse en fortalezas y debilidades, que a su vez definen en el entorno el conjunto de oportunidades y amenazas. Esto da lugar a la figura 4.1 que se expone a continuación, donde el cuadrante superior derecho representa la región de ventajas competitivas y en el que se observa que mejorando las fortalezas se puede mantener la rentabilidad<sup>57</sup> prácticamente constante aunque crezcan las amenazas externas, según lo que viene representado por los módulos de los vectores  $R_i$  y  $R_f$ . Es decir, la rentabilidad ve compensada el aumento de amenazas externas por un aumento en las fortalezas internas.

---

<sup>55</sup> Acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En ocasiones adopta otras denominaciones como FODA, DOFA o análisis o matriz SWOT (por sus iniciales en inglés: *strengths* -fortalezas-, *weaknesses* -debilidades-, *opportunities* -oportunidades- y *threats* -amenazas-).

<sup>56</sup> Concomitante a este análisis DAFO, Johnson *et al.* (2006) apunta al vacío estratégico como una oportunidad del entorno competitivo que no está siendo totalmente explotada por los competidores y que de ser buscada por los directivos haría que ese entorno fuese menos duro y amenazador que si simplemente se limitan a competir cara a cara con sus rivales competitivos.

<sup>57</sup> Siendo la rentabilidad en cada caso igual a  $(f^2 + o^2)^{1/2} / 2^{1/2}$ .

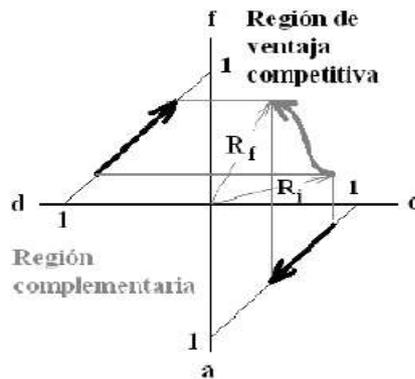


Figura 4.1. Diagrama FODA con aumento de fortalezas y amenazas.

Fuente: Otero y Gache (2006).

En cualquier caso, más allá de los inconvenientes que presenta el análisis DAFO, es innegable que por su popularidad está estandarizado su uso y, por ende, es de las herramientas más reconocibles y utilizadas, facilitando las comparaciones entre distintos análisis.

## 5.- ESTRATEGIAS

Una vez que la empresa ya ha seleccionado el sector donde quiere competir, debe identificar la forma en que va a hacerlo para conseguir rentas superiores a las de sus rivales. Y es que, “la estrategia competitiva de la empresa tiene como objeto lograr una ventaja competitiva que se pueda sostener en el tiempo, respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno, en función de las fortalezas y debilidades de la organización” (Ventura, 2009: 213). Por tanto, “la ventaja competitiva de carácter sostenible viene determinada por la combinación de factores tanto del lado de la oferta como de la demanda” (Ordiz y Avella, 2002: 59).

Como destacan Dess y Lumpkin (2003), las ventajas competitivas tienen un valor crítico para una dirección efectiva a nivel estratégico; y es que, sin ventajas competitivas, las empresas están condenadas a obtener nada más que unas ganancias normales (nivel de beneficio al que pueden aspirar con otra inversión que tenga el mismo nivel de riesgo) y a tener dificultades para atraer y mantener las inversiones requeridas para continuar con sus operaciones.

Por ventaja competitiva se entiende cualquier característica de la empresa que la diferencia de sus competidoras, colocándola en una posición relativa superior para competir, y que le permite obtener una rentabilidad promedio superior. Además de permitir obtener mejores resultados, como señalan Santos y Álvarez (2000), las ventajas competitivas deben satisfacer dos condiciones adicionales: es necesario poder mantenerlas a lo largo del tiempo, así como defenderlas frente a la competencia, puesto que si desaparecen o son imitadas pierden su poder para proporcionar una rentabilidad superior.

En definitiva, “una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad superior al promedio por varios años” (Hill y Jones, 2011: 6). Y para estos mismos autores la sostenibilidad depende de las barreras a la imitación, capacidad de los competidores y el dinamismo general del entorno industrial.

El concepto de ventaja competitiva, pues, remite irremediabilmente al concepto de rentabilidad o de creación de valor. Una empresa tiene ventaja competitiva sobre sus rivales cuando obtiene (o tiene potencial para obtener) una rentabilidad superior. En general, “cuando la empresa tiene ventaja competitiva, su margen es mayor que el de sus competidores” (Navas y Guerras, 2016: 158).

El rendimiento superior puede expresarse en términos de valor a los clientes del negocio<sup>58</sup>. Así, el valor creado por la empresa es la diferencia entre el valor máximo que los clientes están dispuestos a pagar por el producto<sup>59</sup> (beneficio percibido) y el coste derivado de su obtención. En consecuencia:

$$\text{Valor creado} = \underbrace{(\text{beneficio percibido} - \text{precio})}_{\text{Excedente del consumidor o } \textit{surplus}^{60}} + \underbrace{(\text{precio} - \text{coste de obtención})}_{\text{Beneficio unitario por producto vendido}}$$

De forma gráfica:

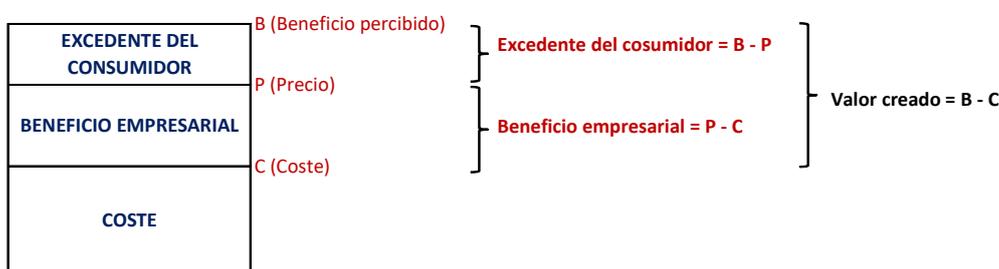


Figura 5.1. Valor creado por la empresa y reparto.  
Fuente: Elaboración propia.

Si la empresa 1 crea más valor que la empresa 2, la empresa 1 puede igualar el excedente de la empresa 2 y obtener un mayor beneficio. Algebraicamente:

$$B_1 - C_1 > B_2 - C_2 \iff (B_1 - P_1) + (P_1 - C_1) > (B_2 - P_2) + (P_2 - C_2), \text{ si en equilibrio } (B_1 - P_1) = (B_2 - P_2), \text{ entonces } (P_1 - C_1) > (P_2 - C_2)$$

En el modelo consideramos que todos los clientes perciben igual el producto (misma percepción sobre B), por lo que elegirán el que mayor excedente les proporcione, en un comportamiento maximizador que hace el cliente de la relación calidad-precio de su compra<sup>61</sup>. Por tanto, si el valor percibido por el cliente fuese inferior al precio que tiene que pagar por el producto, desistirá de hacerlo.

<sup>58</sup> Acogiendo distinta literatura sobre la materia, Santos y Álvarez (2000) aclaran que no es suficiente proporcionar valor para conseguir ventajas competitivas, sino que es necesario, además, que el valor que se ofrece sea superior al de la competencia, y que esta habilidad sea sostenible a lo largo del tiempo.

<sup>59</sup> Para simplificar, en todo este capítulo se usará el término producto para referirnos en sentido amplio a producto o servicio.

<sup>60</sup> Para Anderson *et al.* (1993: 6), “el valor captura la noción de la diferencia, o compensación, entre valor percibido y precio pagado. En el contexto de nuestra definición, podríamos referirnos a esta diferencia como ‘excedente de valor’ o ‘incentivo a comprar’ -traducción propia del siguiente literal: “*Value captures the notion of the difference, or tradeoff, between perceived worth and price paid. In the context of our definition, we might refer to this difference as ‘value surplus’ or ‘incentive to purchase’*”-.

<sup>61</sup> En la línea de la teoría neoclásica que plantea la toma de decisión del consumidor como un problema matemático de optimización o maximización en el que debe elegir, de entre los distintos bienes disponibles a distintos precios, aquel que le permita alcanzar el nivel de utilidad más alto posible.

Una consecuencia directa de lo anterior es que el valor creado (B - C) se puede incrementar de dos maneras: aumentando B (ventaja en diferenciación) o reduciendo C (ventaja en costes)<sup>62</sup>.

“La fuente de la ventaja competitiva de una empresa con una estrategia de liderazgo en costes reside en su habilidad para realizar las actividades requeridas a un coste inferior que sus competidores. Por el contrario, una empresa con una estrategia de diferenciación obtiene ventajas competitivas gracias a su habilidad para realizar las actividades de una forma única o diferenciada. En este sentido las empresas optan entre (1) luchar por ser un fabricante de bajo coste y, por lo tanto, tratar de obtener una ventaja competitiva basada en costes inferiores a los de los rivales y (2) buscar una diferenciación basada en ventajas como calidad, rendimiento, servicio o superioridad tecnológica” (Avella *et al.*, 1999: 74).

### 5.1.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Además de las 2 mencionadas en el párrafo anterior, Porter (2008) va a identificar una tercera estrategia competitiva: enfoque o concentración. De este modo, va a configurar el liderazgo global en costes, la diferenciación y el citado enfoque o concentración como las 3 estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria.

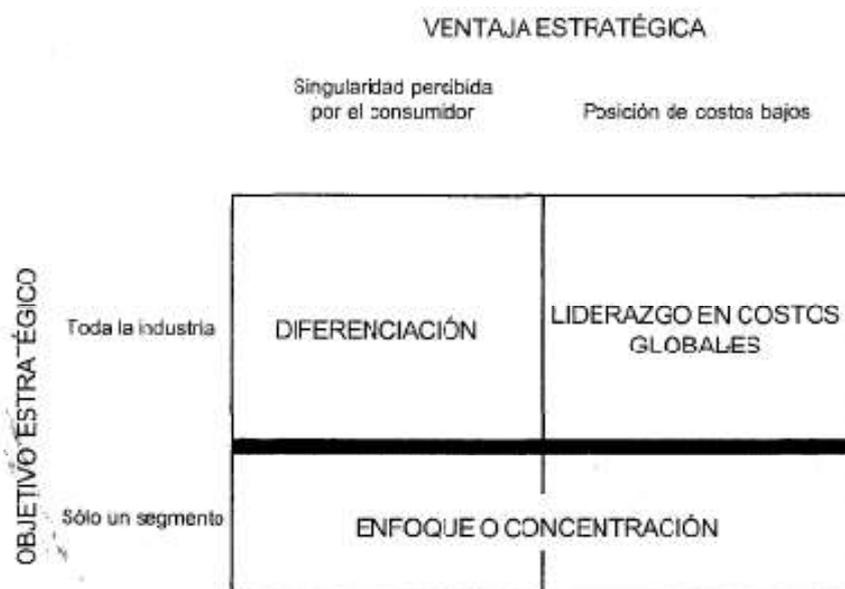


Figura 5.2. Estrategias genéricas de Porter.  
Fuente: Porter (2008: 56).

Sin embargo, el propio autor abre una cuarta posibilidad: que la empresa no desarrolle su estrategia dentro de ninguna de estas 3 posibilidades de la figura 5.2, hallándose en una posición estratégica extremadamente deficiente y quedándose, en sus propias palabras, “atorada en la mitad”, prácticamente condenada a una rentabilidad baja.

<sup>62</sup> Se puede observar que esta consecuencia marida perfectamente con la conclusión estratégica que subyace de la figura 3.2 de Hunt y Morgan (1995), tratada con anterioridad.

En cualquier caso, “la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares” (*Ibidem*: 51).

### 5.1.1.- Ventaja competitiva en costes

La primera estrategia consiste, según Porter (2008), en alcanzar el liderazgo en costes globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico.

De forma algebraica puede expresarse como:

$$B_E - C_E > B_I - C_I > 0 \text{ y } C_E < C_I \iff 0 < C_I - C_E > B_I - B_E \geq 0$$

Siendo  $B$  el beneficio percibido por el cliente y  $C$  el coste del producto. El subíndice  $E$  corresponde a la empresa y el  $I$  a la media de la industria.

Con esto, se presentan dos vías para obtener ventaja competitiva por el lado de los costes: una, cuando la empresa es capaz de ofrecer un producto o servicio igual o no diferenciado del de sus competidores, pero con menor coste ( $B_E = B_I$  y  $C_E < C_I$ ); la otra, ofreciendo un producto o servicio con menor beneficio percibido por el cliente y con menor coste, siempre que se cumpla que la ventaja del menor coste supere a la desventaja del menor beneficio percibido ( $B_E < B_I$  y  $C_E < C_I$ , siempre y cuando  $B_I - B_E < C_I - C_E$ ).

Seguidamente, se van a analizar los principales factores de la ventaja en costes. A saber: (i) economías de escala; (ii) economías de aprendizaje; (iii) utilización de la capacidad; (iv) economías de alcance; (v) técnicas de producción; (vi) diseño de producto; (vii) coste de los *inputs*; y (viii) eficiencia residual.

(i) Las economías de escala aparecen cuando los costes unitarios de obtención de un producto disminuyen al aumentar el volumen de producción por periodo. El punto donde se maximizan las economías de escala es el tamaño mínimo eficiente, esto es, el punto de menor volumen de producción por periodo de tiempo para el que el coste unitario se sitúa en su valor mínimo.

De forma general, las economías de escala surgen de varias fuentes principales: de la división del trabajo y la consiguiente especialización del trabajo<sup>63</sup>, que se puede dar gracias al aumento de la escala de operaciones y que mejora la productividad; de las indivisibilidades que presentan muchos procesos productivos, que no están disponibles para producir a pequeña escala y que exigen fabricar a gran escala para ser eficientes; de la existencia de costes fijos, que incentivan a aumentar la unidades producidas para diluirlos entre un número más elevado y reducir el coste unitario; de aquellas actividades donde los incrementos de producción no requieren incrementos proporcionales de factores empleados; o de aquellos descuentos en *inputs* o ahorros derivados del aumento de volumen (*rappels* o descuentos por compras al por mayor o ahorros en la red de distribución).

---

<sup>63</sup> En palabras de Smith (2014: 33), “el mayor progreso de la capacidad productiva del trabajo, y la mayor parte de la habilidad, destreza y juicio con que ha sido dirigido o aplicado, parecen haber sido los efectos de la división del trabajo”.

(ii) Las economías de aprendizaje se basan en la idea de que el coste de fabricación de una unidad de producto disminuye conforme se va produciendo una mayor cantidad de unidades. El efecto experiencia es una generalización del efecto aprendizaje. La ley de la experiencia dice que el coste unitario del valor añadido a un producto estándar disminuye en un porcentaje constante cada vez que se duplica la producción acumulada, de manera que la relación de la curva de experiencia puede expresarse como  $C_n = C_1 \times n^{-a}$ ; o, lo que es lo mismo, mediante la igualdad del coste de producción de la enésima unidad ( $C_n$ ) con el coste de producción de la primera unidad ( $C_1$ ) multiplicado por el volumen de producción acumulada ( $n$ ) elevado a menos la elasticidad del coste respecto a la producción ( $-a$ ).

En base a lo anterior, el tratar de ganar cuota de mercado para acumular experiencia y reducir costes puede parecer un objetivo estratégico básico. Sin embargo, hay que verlo con la debida cautela, teniendo presente además que “la ley de la experiencia dista de ser una ley natural. En consecuencia, la eficiencia no mejora con la repetición a no ser que haya detrás un esfuerzo deliberado de la organización para aprender” (Ventura, 2009: 240).

(iii) A corto y medio plazo la capacidad de una fábrica es más o menos fija, y es en periodos de menor demanda cuando se produce esta infrautilización, que eleva el coste unitario porque reparte los costes fijos entre menos unidades de producto, lo que incentiva o presiona a las empresas a reducir sus precios con el fin de aumentar sus niveles de producción y ventas para operar a mayor capacidad. De ahí que aprovechar la capacidad se haya convertido en una cuestión competitiva principal. Tampoco es aconsejable que la demanda supere la capacidad normal, puesto que en ese caso pueden aumentar los costes unitarios asociados. “Como Boeing constató en 1997, superar la capacidad normal aumentaba los costes unitarios debido a las horas extras, los bonos por desplazamientos nocturnos y de fin de semana, los mayores defectos y los costes de mantenimiento” (Grant, 2006: 329).

La opción de no atender el exceso de demanda tampoco se aprecia como una buena alternativa, puesto que puede hacer perder a la empresa tanto reputación como clientes -que migrarán a empresas competidoras cumplidoras- o llevarle directamente a incumplir pactos o contratos con consecuencias comerciales y/o legales.

Así, cuanto más volátiles sean las ventas, más importancia adquiere flexibilizar la cadena de valor para responder y ajustarse mejor a las fluctuaciones de la demanda.

(iv) Las economías de alcance vienen señaladas por Ventura (2009) como fuente de ventaja competitiva muy importante y difícil de imitar por otras empresas. En síntesis, existen economías de alcance “cuando la empresa es más eficiente si realiza dos actividades conjuntamente en relación a dos empresas que explotan cada actividad por separado” (*Ibidem*: 241). Y ello es debido a las sinergias obtenidas de la integración de las dos actividades, que comparten recursos y costes.

(v) La empresa debe configurar su cadena de valor determinando las actividades que va a realizar ella y las que va a subcontratar o externalizar (*outsourcing*), así como decidir la tecnología con la que desarrollar sus actividades. Para realizar con éxito una estrategia de liderazgo en costes, la empresa debe garantizar que los costes totales a lo largo de toda su cadena de valor sean más bajos que los costes totales de sus competidores, tal y como se encarga de recordar David (2013). Se trata, pues, de buscar la eficiencia de la cadena de valor.

Un proceso es técnicamente más eficiente que otro cuando por cada unidad de *output*, utiliza menos cantidad de un *input* sin requerir más de otro. Para los casos en que un proceso utiliza menos de un factor y más de otro, va a depender de la función de producción de cada uno y del precio de los factores productivos: considerando dos factores productivos (capital y trabajo), como apunta Ventura (2009), para minimizar el coste de producción de una determinada cantidad de producto, el cociente de las productividades marginales de cada factor productivo (relación marginal de sustitución técnica) tiene que ser igual al cociente del precio de los factores productivos.

Para mejorar sus costes, la empresa tiene que buscar la optimización en términos globales y no parciales, identificando la contribución a los costes de cada actividad de la cadena de valor, así como los factores determinantes de su comportamiento. Se trata, pues, de no quedarse en el efecto individual (aumentar o reducir el coste de una actividad), sino en ver el efecto en el coste conjunto de otras actividades relacionadas, de manera que puede resultar interesante aumentar el coste individual de una actividad si se traduce en una reducción mayor en el conjunto de la cadena.

También una innovación o nueva tecnología puede reducir costes radicalmente y permitir a la empresa ser más eficiente que sus competidores, de modo que dándole protección legal puede devenir en una ventaja competitiva en costes. Incluso en aquellos casos que no se pueda o no interese protegerla, la empresa puede obtener ventaja acumulando un mayor *know how* en esa tecnología que sus competidores. No obstante, Grant (2006) evidencia que las mayores ganancias en productividad generadas por un proceso son, normalmente, el resultado de mejoras organizativas más que de innovaciones tecnológicas. Y apunta a la reingeniería de procesos (rediseño radical de los procesos) como causa tanto de una mayor eficiencia, calidad y rapidez como de resultados decepcionantes; concluyéndola, en cualquier caso, como una medida arriesgada si el rediseño, que implica complejas y sofisticadas interacciones, no se entiende bien.

Adicionalmente, Thompson *et al.* (2015) señalan los sistemas de comunicación y la tecnología de la información como otra posibilidad que puede utilizar la empresa para alcanzar eficiencias operativas.

(vi) El rediseño de productos puede ayudar a reducir costes de fabricación con medidas como la minoración de componentes o el uso de materiales alternativos de menor coste o modulares que faciliten el ensamblaje. El diseño también afecta a los costes en otras partes del sistema de valor como, por ejemplo, la distribución o el servicio posventa. En todo caso, toda vez que las medidas anteriores pueden afectar a la calidad del producto, también pueden influir negativamente en el beneficio percibido por el cliente. Por este motivo, el límite en el rediseño para abaratar costes viene dado por su repercusión tanto en los costes como en el precio al que se puede comercializar, de modo que la empresa debe buscar un equilibrio.

(vii) El coste de los factores productivos es el elemento determinante, junto a la tecnología, para estimar los costes en los que finalmente incurre la empresa. Entre las opciones para lograr unos menores costes en estos factores podemos citar, siguiendo a Ventura (2009): la localización de unidades productivas y actividades de la cadena de valor en ubicaciones en las que los costes salariales son más bajos o en las que la empresa puede obtener economías de densidad<sup>64</sup>; o el acceso privilegiado a factores

---

<sup>64</sup> Las economías de densidad surgen de la reducción de costes que supone atender una cartera de clientes concentrados en un área geográfica acotada respecto a aquella empresa cuyos clientes están muy dispersos.

productivos de bajo coste (como recursos naturales), siempre que sean escasos y valiosos, para lo que se precisa ser el primero y anticiparse al mercado (con fórmulas como la integración vertical hacia atrás que te asegure materias primas estratégicas y/o escasas a bajo coste o la suscripción de contratos con proveedores a largo plazo especificando las condiciones que permiten hacerse con esos recursos evitando la incertidumbre en el coste). Grant (2006), Thompson *et al.* (2015) o Navas y Guerras (2016) añaden otras 2 opciones a las anteriores: el evitar la sindicación de la mano de obra, especialmente en empresas donde la mano de obra supone una gran parte de los costes totales; o disponer de un alto poder de negociación que permita presionar en el precio y captar parte del margen del proveedor.

(viii) La eficiencia residual depende de la habilidad de la empresa para eliminar lo que Leibenstein (1966) denominó “ineficiencia X” (*X-inefficiency*)<sup>65</sup>, esto es, la holgura con que las organizaciones trabajan en la realidad alejando su rendimiento real del rendimiento potencial<sup>66</sup>. El exceso de coste que sufre la empresa por encima de su máxima eficiencia operativa se suele denominar “grasa organizativa” y se crea inconscientemente como consecuencia de que los empleados -a nivel de dirección y operativo- no tienen el rigor que supondría operar con la máxima eficiencia. Por tanto, las organizaciones presentan diferencias en su eficiencia porque el esfuerzo y motivación de dichos empleados es diferente y mantienen algún margen de holgura que les hace no alcanzar su máximo nivel.

Por ello, aquellas organizaciones capaces de reducir estas holguras, obteniendo un mayor esfuerzo y motivación, tendrán una mayor eficiencia. Para lograr este objetivo, se requiere de una organización (sistemas de medición de desempeño y de incentivos) eficaz, de la que va a depender la función de producción<sup>67</sup>. Cuando la organización se enfrenta a amenazas competitivas, incrementa su motivación para reducir o eliminar esas holguras y obtener un mayor esfuerzo y compromiso de los trabajadores y directivos para ser más eficientes; mientras que en épocas de bonanza hay tendencia a una mayor laxitud.

Reuniendo distinta literatura, la estrategia de liderazgo en costes se considera aconsejable o consecuencia necesaria en los siguientes casos: cuando el producto está estandarizado y existen muchos oferentes -Johnson *et al.* (2006), Ventura (2009), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; cuando hay pocas maneras de diferenciar el producto (con necesidades o formas de usar el producto por parte del cliente muy similares, por ejemplo) -Ventura (2009), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; cuando los clientes son especialmente sensibles al precio o cuando tienen reducidos costes de cambio y un alto poder negociador con el que pueden presionar para bajar los precios -Johnson *et al.* (2006), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; cuando empresas líderes en costes necesiten disuadir a nuevos entrantes que pretendan adquirir cartera

---

<sup>65</sup> “La carga principal de estos hallazgos es que existe ineficiencia X y que la mejora en la eficiencia X es una fuente importante de aumento de la producción” (Leibenstein, 1966: 406) -traducción propia del siguiente literal: “*The main burden of these findings is that X-inefficiency exists, and that improvement in X-efficiency is a significant source of increased output*”-.

<sup>66</sup> “Ni los individuos ni las empresas trabajan tan arduamente ni buscan información con tanta eficacia como podrían hacerlo” (Leibenstein, 1966: 407) -traducción propia del siguiente literal: “*Neither individuals nor firms work as hard, nor do they search for information as effectively, as they could*”-.

<sup>67</sup> “La función de producción de una empresa pretende recoger, de forma cuantitativa y precisa, la relación entre *inputs* y cantidad máxima de producto” (Ventura, 2009: 248).

de clientes reduciendo los precios -David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; cuando la estructura de costes es similar y se imitan rápidamente las nuevas características del producto -Johnson *et al.* (2006)-; o cuando los principales proveedores están compitiendo en otras variables distintas al precio -Johnson *et al.* (2006)-. Incluso en casos donde la competencia gire en torno a la diferenciación del producto, la intensificación de la competencia convierte la eficiencia en costes en un requisito de rentabilidad -Grant (2006)-, ya que “los consumidores no valoran las características de un producto a cualquier precio” y “la rivalidad competitiva exigirá continuamente que se reduzcan los costes porque los competidores estarán intentando reducir los suyos” (Johnson *et al.*, 2006: 120).

Con el mismo ánimo de compilar y como contraparte, se lleva a cabo una enumeración y encuadre de los principales riesgos detectados para este tipo de estrategia: el riesgo de centrarse demasiado en una o unas pocas de las actividades de la cadena de valor y que la búsqueda de la eficiencia impida a la empresa la necesaria flexibilidad para reaccionar ante cambios en la oferta o la demanda -Dess y Lumpkin (2003), Porter (2008), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; la dificultad de la empresa para sostener su ventaja en costes ante la acción de los competidores, ya que en estos casos es aconsejable fundamentarla en diversas fuentes para dificultar la imitación -Dess y Lumpkin (2003), Johnson *et al.* (2006), Porter (2008), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; la inflación de costes o encarecimiento de los factores de producción que aminoran la capacidad de la empresa para conservar un diferencial de precios -Dess y Lumpkin (2003), Porter (2008), Navas y Guerras (2016)-; la erosión de las ventajas del coste a medida que aumenta la información disponible para los clientes acerca de los precios -Dess y Lumpkin (2003)-; que “el líder en costes no puede ignorar las bases de la diferenciación” (Castro, 2010: 259) -Dess y Lumpkin (2003), David (2013)-; por último, que en la lucha por reducir costes se deteriore la calidad del producto, disminuyendo el valor percibido por el cliente -Johnson *et al.* (2006), Porter (2008)<sup>68</sup>, Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-.

A modo de conclusión, para Porter (2008), el liderazgo en costes aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, aun con la presencia de potentes fuerzas competitivas, y la protege contra las cinco fuerzas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque este será el primero en sufrir las presiones competitivas. No obstante, como sugiere Grant (2006), la empresa debe buscar oportunidades para la innovación y el rediseño de los productos, con el fin de explotar nuevas fuentes de eficiencia dinámica. Y, además, debe atender “no solo a la eficiencia en la producción actual, sino también a la eficacia para adaptarse con ventaja o crear las nuevas condiciones del futuro” (Ventura, 2009: 251-252). Sin embargo, hay que tener en cuenta que “la reducción de costes no genera automáticamente una mayor rentabilidad. Si la reducción de costes está inmersa en una guerra de precios con los competidores, podría ocurrir que la reducción en el precio fuera superior a la reducción de costes conseguida, en cuyo caso el margen para la empresa se vería reducido” (Navas y Guerras, 2016: 167).

---

<sup>68</sup> Puede inferirse del autor cuando asevera que en toda la estrategia el tema central lo constituyen los costes bajos frente a los de la competencia, “pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos” (Porter, 2008: 52). Atendiendo a la recomendación que lanza, se detecta el problema que trata de evitar: la posibilidad de que en el esfuerzo por reducir costes se descuide la calidad del producto o servicio y la utilidad para el cliente, hasta el punto de no llegar a satisfacerle.

### 5.1.2.- Ventaja competitiva en diferenciación de producto

“La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único” (Porter, 2008: 54). A tal fin, “una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen” (Castro, 2010: 260); y a través de ello van a tratar de eludir la homogeneidad con los competidores en la mayor medida de lo posible.

La empresa presenta ventaja competitiva en diferenciación cuando es capaz, al mismo tiempo, de crear más valor que sus competidores y alcanzar un beneficio percibido superior.

De forma algebraica puede expresarse como:

$$B_E - C_E > B_I - C_I > 0 \text{ y } B_E > B_I \iff 0 < B_E - B_I > C_E - C_I \geq 0$$

Siendo B el beneficio percibido por el cliente y C el coste del producto. El subíndice E corresponde a la empresa y el I a la media de la industria.

Con esto, se presentan dos vías para obtener ventaja competitiva por el lado de la diferenciación: una, cuando la empresa es capaz de ofrecer un producto con mayor beneficio percibido incurriendo en los mismos costes ( $B_E > B_I$  y  $C_E = C_I$ ); la otra, ofreciendo un producto con mayor beneficio percibido por el cliente y con mayor coste, siempre que se cumpla que la ventaja del mayor beneficio percibido debe superar la desventaja de implica el mayor coste ( $B_E > B_I$  y  $C_E > C_I$ , siempre y cuando  $B_E - B_I > C_E - C_I$ ).

Se puede sistematizar la diferenciación de productos en dos tipos: vertical, cuando todos los consumidores están de acuerdo sobre las características preferidas del producto y los órdenes de preferencia; u horizontal, cuando se refiere a la variedad de preferencias entre diferentes compradores respecto a determinadas características.

Seguidamente se van a analizar las principales variables sobre las que se puede construir la ventaja en diferenciación: (i) características del producto; (ii) características del mercado; (iii) características de la empresa; y (iv) otras variables.

(i) Los productos se pueden diferenciar en una o varias de las características o atributos que los definan, lo que impide una perfecta sustitución entre ellos. Estas diferencias pueden estar basadas en los atributos tangibles e intangibles, en su rendimiento y fiabilidad y en servicios complementarios como los de posventa. Para enlazar con lo siguiente, en opinión de Clark y Fujimoto (1990), la fuente de ventaja competitiva sostenible en los productos es la integridad, que tiene dos dimensiones: interna y externa. La primera, se refiere a la coherencia entre la función de un producto y su estructura; la segunda, se refiere a la coherencia entre el rendimiento de un producto y las expectativas de los clientes.

(ii) Las características del mercado derivan de las distintas necesidades y gustos por parte de los clientes. Una vez se satisfacen las necesidades básicas o fisiológicas, en la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) se progresa desde las necesidades de seguridad a las sociales, de estima o reconocimiento, y autorrealización. En este sentido, los factores sociales y psicológicos influyen en la elección de los consumidores, dado que, como indica Grant (2006), la mayoría de las compras reflejan sus objetivos y valores sociales. Además, “la satisfacción del cliente no consiste simplemente en agrupar una serie de atributos predilectos, sino que va más allá de la funcionalidad para proveer satisfacción emocional y estética” (*Ibidem*: 352).

(iii) Las características de la empresa tienen que ver con cómo concibe o realiza sus negocios, la forma en que se relaciona con sus clientes, la ética, valores, identidad, estilo, cultura empresarial, prestigio y reputación.

La diferenciación es eficaz en tanto en cuanto se comunica a los clientes. A la hora de inferir la calidad existen productos de experiencia (se infiere después de consumirlos), de confianza (no se puede inferir con exactitud después de consumirlo) o de búsqueda (se infiere mediante la inspección antes de elegirlo). Y a este respecto, “cuanto más difícil sea conocer los resultados antes de la compra, más importante será la señalización [de la calidad]” (Grant, 2006: 359). Cuando la calidad sea importante y no se conozca *ex ante*, la imagen de marca de los productos y la publicidad que la sustenta adquieren gran importancia para señalar la calidad y consistencia, puesto que la marca identifica al fabricante de un producto, proporcionándole un incentivo para mantener la calidad y satisfacción del cliente, quien a su vez la percibe como una garantía, reduciendo su incertidumbre y costes de búsqueda.

(iv) Entre las otras variables sobre las que se puede construir la ventaja en diferenciación cabe mencionar el tiempo y la atención a criterios de responsabilidad social corporativa. Respecto a la primera, “un importante aspecto de la diferenciación en mercados tan competitivos como los de hoy en día es la velocidad o, desde el punto de vista de la empresa, una respuesta rápida” (Dess y Lumpkin, 2003: 190). Ventura (2009) ve en la rapidez y garantía de cumplimiento de plazos una fuente de diferenciación. En línea similar, para Hill y Jones (2011) la capacidad de respuesta es un elemento diferenciador cuando la empresa les da a los clientes lo que quieren, cuando lo quieren. Así, “para obtener una ventaja competitiva, una empresa debe responder a las demandas con gran rapidez” (*Ibidem*: 137). En este sentido, el tiempo constituye una fuente de ventaja competitiva -Stalk (1989)-, especialmente en aquellos sectores donde esta variable es determinante para que el cliente esté dispuesto a pagar un sobreprecio. La segunda variable que ha ido cobrando fuerza para obtener ventaja en diferenciación es la creciente atención a los criterios de responsabilidad social, por los que los clientes están dispuestos a pagar un sobreprecio para premiar su respeto y cumplimiento por parte de aquellas empresas que, además de sus propios intereses, se preocupan por el bienestar de los empleados, por el medio ambiente y por mejorar la calidad de vida de las comunidades donde opera y de la sociedad en general.

A través de una recopilación análoga a la de la ventaja en costes, se realiza seguidamente una compilación de los principales casos en que considera aconsejable la estrategia en diferenciación, así como los principales riesgos inherentes a ella.

En primer lugar, la estrategia de diferenciación se considera aconsejable o consecuencia necesaria en los siguientes casos: cuanto mayor es la complejidad y variedad de las características de los productos, de los gustos y necesidades de los clientes y empresas oferentes -David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; cuando las características distintivas son difíciles o caras de imitar -Johnson *et al.* (2006), Ventura (2009), David (2013), Navas y Guerras (2016)-; cuando los clientes dan importancia a la calidad del producto o a poder diferenciarse socialmente a través de él -Johnson *et al.* (2006), Ventura (2009), Navas y Guerras (2016)-; cuando hay muchas formas de diferenciar el producto o se basa en más de un atributo -Ventura (2009), David (2013), Thompson *et al.* (2015)-; cuando solo unos pocos competidores eligen los mismos criterios de diferenciación -David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; cuando el entorno está sujeto a cambios tecnológicos rápidos y constantes y la competencia gira en torno a las características del producto -David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-.

En segundo lugar, se lleva a cabo una enumeración y encuadre de los principales riesgos detectados para este tipo de estrategia: cuando el diferencial de costes entre los competidores de costes bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca -Dess y Lumpkin (2003), Porter (2008), Ventura (2009), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; que desaparezca la necesidad del factor de diferenciación entre los compradores -Porter (2008), Navas y Guerras (2016)-; que los competidores tengan acceso o logren desarrollar con rapidez formas de imitar las características distintivas, que aminoran la diferenciación percibida -Dess y Lumpkin (2003), Johnson *et al.* (2006), Porter (2008), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; por último, que la empresa consiga diferenciarse a través de un producto que no se valore lo suficiente por los clientes o que supere sus deseos, o en general que vendedor y comprador tenga diferente percepción de la diferenciación -Dess y Lumpkin (2003), David (2013), Thompson *et al.* (2015)-.

A modo de conclusión, para Porter (2008: 54), “cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio”. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque de forma distinta al liderazgo en costes. Y aunque de forma distinta, vale la pena puntualizar que el liderazgo en costes “suele aplicarse en conjunto con la diferenciación” (David, 2013: 150). Dicho de otra manera, “la diferenciación no permite olvidarse de los costes pero éstos no son un objetivo primordial” (Navas y Guerras, 2016: 172). Al fin y al cabo, lo que persigue esta estrategia es conseguir que se acepte su producto a un precio superior a la competencia u obtener más demanda con el mismo precio. Sin embargo, al igual que en la reducción de costes, la estrategia de diferenciación no genera automáticamente una ventaja competitiva. Si en la búsqueda de la diferenciación la empresa dispara los costes, puede que consiga diferenciarse e incluso aumentar el beneficio percibido; pero si el coste aumenta más que el beneficio percibido, va a afectar negativamente a la rentabilidad reduciendo el margen.

### **5.1.3.- Ventaja competitiva en enfoque o concentración**

“El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico” (Porter, 2008: 55). Como señalan Dess y Lumpkin (2003), existen dos variantes no excluyentes para este tipo de estrategia: por coste, en la que la empresa lucha para crear una ventaja de coste en su segmento objetivo; y vía diferenciación, en la que la empresa busca diferenciarse en su segmento objetivo. Lo que lleva a que aunque esta estrategia no logra costes bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho; si bien, en ocasiones, el éxito en ese pequeño nicho sirve para, aprovechando el conocimiento y reputación adquirida, extenderse hacia otros más atractivos del sector.

Realizando el mismo ejercicio que para las dos estrategias anteriores, el enfoque o concentración se considera aconsejable en sectores con muchos nichos y segmentos, en el que el nicho objetivo tenga potencial de crecimiento y los líderes del sector no compitan en él -Ventura (2009), David (2013), Thompson *et al.* (2015)-; para seleccionar nichos que sean menos vulnerables a los sustitutivos o donde la competencia sea más débil -Dess y Lumpkin (2003), Porter (2008)-; cuando pocos rivales o ninguno intentan especializarse en el mismo segmento objetivo -David (2013), Thompson *et al.* (2015)-; o para aquella empresa que no tiene recursos para actuar en más segmentos del mercado o dispone de recursos especialmente adaptados para satisfacer únicamente ese segmento -Ventura (2009), Thompson *et al.* (2015)-.

Del mismo modo, los principales riesgos detectados para este tipo de estrategia son: la erosión de las ventajas competitivas dentro del estrecho segmento o de las diferencias entre segmentos -Dess y Lumpkin (2003), Johnson *et al.* (2006)-; un nicho de mercado sujeto a la competencia de nuevos entrantes o a la imitación -Dess y Lumpkin (2003), David (2013)-; que haya que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas -Johnson *et al.* (2006), Porter (2008)-; o el hecho de que el enfoque pueda derivar en un producto o servicio demasiado limitado para satisfacer las necesidades de los consumidores -Dess y Lumpkin (2003), Johnson *et al.* (2006)-.

Al igual que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación, la estrategia de enfoque mejora posición o defiende frente a las fuerzas competitivas. Concretando, si bien esta estrategia no logra costes bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí va a lograr una o ambas metas en su nicho de mercado.

## 5.2.- POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Como complemento al análisis del punto anterior, es preciso estudiar las diferentes posiciones competitivas que puede ocupar la empresa considerando sus costes en relación con los de sus competidores y el grado de diferenciación<sup>69</sup> alcanzado respecto a ellos. Para este fin se va a utilizar la matriz de diferenciación-costes planteada por Hall (1980) y en la que situando cada variable por encima, al nivel o por debajo de la media del sector, da lugar a un diagrama conceptual como el que se muestra a la izquierda de la figura 5.3.

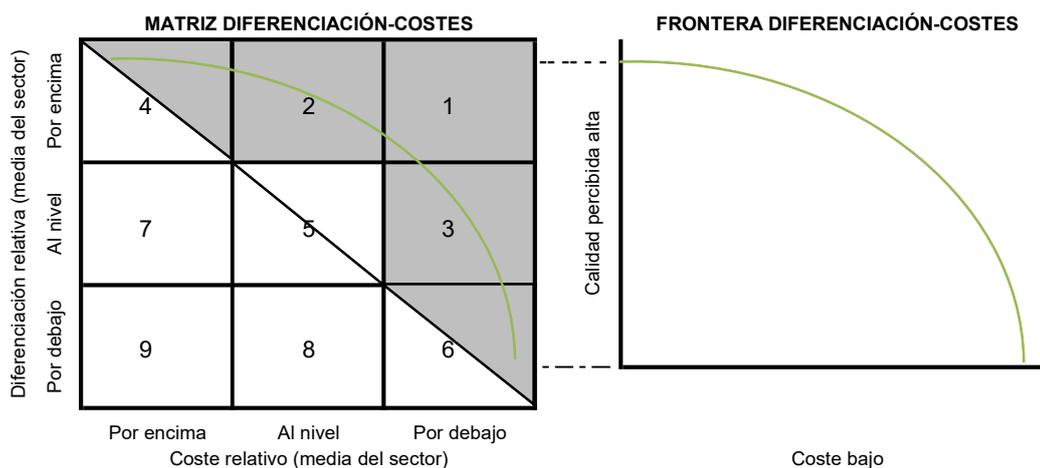


Figura 5.3. Matriz y frontera diferenciación-costes.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de Hall (1980) y Ventura (2009).

Como se observa, trazando la diagonal en la matriz<sup>70</sup>, la empresa tendrá ventaja competitiva en las casillas sombreadas, paridad competitiva en la casilla 5 (incurre en los mismos costes y tiene la misma diferenciación que la media del sector) y desventaja competitiva en el resto.

<sup>69</sup> Nivel de calidad en relación a la competencia, medido a través del precio: se le supone una calidad superior si consigue vender sus productos a precios por encima de los de su sector.

<sup>70</sup> La diagonal representa la relación de sustitución entre las dos variables, suponiendo que cuanto mayor es el grado de diferenciación alcanzado, que se traslada a los precios cobrados, mayores serán para la empresa los costes asociados y viceversa.

De este modo, las posiciones 2, 3 y 1 son las que Hall (1980) denominaba posición de liderazgo (*leadership position*), puesto que, o bien mantienen su posición media en una de sus variables y mejoran la otra -diferenciación (2) o costes (3)-, o bien mejoran ambas, consiguiendo una ventaja competitiva dual (1).

Por el contrario, las posiciones 7, 8 y 9 son las que el autor denomina posición marginal o fallida (*marginal or failing position*) abocadas al fracaso o a ser subvencionadas. Aquí, o bien mantienen su posición media en una de sus variables y empeoran la otra -diferenciación (8) o costes (7)-, o bien empeoran ambas, en lo que sería una desventaja competitiva dual (9).

Por su parte, en la posición 4 la empresa ofrece un producto de calidad superior a la media incurriendo en costes superiores a la media, cuando el sobreprecio que cobra -calidad superior a la media- supera al sobrecoste en el que incurre para lograrlo (4 sombreado) o cuando no (4 sin sombreado).

Por último, en la posición 6 se ofrece un producto inferior a la media -low cost-, logrando una reducción superior en los costes (6 sombreada) o no (6 sin sombreado).

Alternativamente, es posible analizar la posición competitiva de la empresa a través de la frontera diferenciación-costes<sup>71</sup> de la parte derecha de la figura 5.3. Una empresa se va a situar en la frontera si, para su nivel de calidad, opera con la máxima eficiencia posible, dado el conocimiento tecnológico disponible. Es decir, la frontera identifica la máxima calidad posible para unos costes dados. Por tanto, las posiciones dentro de la frontera no son eficientes, ya que para un determinado nivel de costes, una empresa es capaz de ofrecer una mayor calidad. Los puntos fuera de la frontera no son accesibles, dado el conocimiento disponible.

Como consecuencia de lo anterior, las posiciones de ventaja serán las de las empresas que se sitúen en la frontera, esto es, aquellas con las combinaciones óptimas de calidad (diferenciación)-costes.

### **5.3.- ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

La estrategia corporativa define al ámbito de actuación de la empresa, esto es, analiza y decide en qué negocios, productos o mercados va a competir y cuáles debe abandonar; sin dejar de lado, tal y como advierten Dess y Lumpkin (2003), cómo gestionarlos de manera que produzcan efectos sinérgicos. Esta estrategia incluye tres dimensiones o ámbitos no excluyentes sobre los que la empresa debe decidir: en el vertical, acerca de qué actividades verticalmente relacionadas va a desarrollar o no; en el geográfico, dónde va a localizar sus actividades; y en el del producto, sobre la conveniencia o no de diversificar su cartera de negocios actual.

De lo anterior se puede inferir que la empresa dispone de tres direcciones, analizadas seguidamente con más detalle, a través de las cuales se permite a la empresa decidir su crecimiento y desarrollo.

---

<sup>71</sup> Esta frontera muestra una pendiente negativa que recoge la relación de sustitución entre diferenciación y costes: cuando se es tan eficiente como es posible, solo se mejora la calidad incurriendo en un mayor coste. Por su parte, una empresa ineficiente sí podría llegar a mejorarla sin aumentar costes.

### 5.3.1.- Dimensión vertical: integración vertical

En la integración vertical la empresa lleva a cabo negocios relacionados con el ciclo completo de explotación de su producto principal, por lo que emprende actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado. Coase (1937) ya sostenía que las empresas existen porque los costes de transacción del mercado son mayores que los costes administrativos de la organización dentro de la empresa, habiendo integración vertical “cuando implica la organización de transacciones que anteriormente se realizaban entre los empresarios en un mercado” (*Ibidem*: 398)<sup>72</sup>. De esta manera, una empresa verticalmente integrada participa en múltiples etapas de la cadena de valor general de un sector.

Se produce una integración vertical hacia atrás (o aguas arriba) cuando la empresa adquiere la propiedad y control de los factores productivos necesarios para sus actividades actuales y que antes adquiriría de forma externa. Por su parte, se da hacia adelante (o aguas abajo) cuando la empresa incorpora actividades que previamente realizaban los distribuidores o clientes, acercándose al consumidor final. La integración vertical será total cuando, entre dos fases del proceso, la totalidad de la producción en la fase previa provee internamente a la fase siguiente cubriendo completamente sus necesidades. Por ello, cuando las fases de producción no sean autosuficientes internamente, la integración vertical será parcial.

Las principales ventajas de la integración vertical a la hora de mejorar la rentabilidad de la empresa pueden provenir de aspectos como: la eliminación de procesos intermedios o de costes de transacción que se derivarían de la relación con proveedores o clientes externos -Dess y Lumpkin (2003), Grant (2006), Porter (2008), Ventura (2009), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; el alcance de sinergias o economías de alcance -Porter (2008), Navas y Guerras (2016)-; facilitar su acceso a los factores productivos o garantizar la salida de su producto final -Dess y Lumpkin (2003), Porter (2008), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; evitar las conductas oportunistas de terceros cuando la relación vertical requiere de inversiones en activos específicos para las necesidades de la otra parte -Grant (2006), Ventura (2009), Hill y Jones (2011)-; proteger el conocimiento tecnológico y la innovación frente a imitadores evitando el trasvase de información al no contratar con terceros -Porter (2008), Ventura (2009), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; un mayor control de la calidad de su producto y sobre su imagen de marca, reforzando una estrategia de diferenciación -Porter (2008), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; la creación de barreras de entrada exigiendo a las empresas potencialmente entrantes un grado de integración similar y mayor inversión inicial, o bien acaparando los canales de distribución -Porter (2008), Ventura (2009), Navas y Guerras (2016)-; la posibilidad de manipular o exprimir los precios (*squeeze* de precios) reduciendo por debajo del nivel aceptable el margen de un competidor no integrado, así como de excluir una parte de las materias primas disponibles beneficiando una estrategia de liderazgo en costes -Navas y Guerras (2016)-; la posible distribución de beneficios óptima fiscalmente entre divisiones de la empresa mediante los precios internos, así como facilitar los acuerdos de cooperación para maximizar los beneficios totales -Grant (2006), Ventura (2009)-; que reduce las asimetrías informativas y supone una amenaza creíble de integración total que refuerza el poder negociador de la empresa integrada -Grant (2006), Porter (2008), Ventura (2009)-.

---

<sup>72</sup> Traducción propia del siguiente literal: “*When it involves the organisation of transactions which were previously carried out between the entrepreneurs on a market*”.

Sin embargo, aparte de las posibles ventajas anteriores, la integración vertical presenta también una serie de riesgos o desventajas, tales como: la pérdida de flexibilidad ante cambios en la demanda y tecnología -Dess y Lumpkin (2003), Grant (2006), Porter (2008), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; el aumento de la complejidad organizativa y de la exigencia de desarrollar capacidades y competencias distintas -Dess y Lumpkin (2003), Grant (2006), Porter (2008), Ventura (2009), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; la consolidación de las barreras de salida al aumentar la especialización de los activos -Porter (2008)-; el problema de incentivos entre divisiones de la empresa al comprar unas a otras fuera de un mercado competitivo y la dificultad de determinar la contribución de cada una en el resultado global -Grant (2006), Porter (2008), Ventura (2009), Hill y Jones (2011)-; el consumo de recursos de capital que pueden tener un coste de oportunidad para la empresa -Porter (2008), Ventura (2009)-; que al integrarse puede aislarse del flujo de la tecnología proveniente de sus proveedores o clientes -Porter (2008)-; que en el caso de existir economías de escala importantes y de que la fase posterior no pueda absorber la producción de la anterior requerida para operar al tamaño mínimo eficiente, la empresa deba decidir si producir a un tamaño inferior al óptimo o vender el excedente de la producción a sus competidores; y, en general, toda clase de problemas de ajustes de capacidad -Dess y Lumpkin (2003), Grant (2006), Ventura (2009), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; y por último, de forma global, aumenta el riesgo de la empresa al comprometer más recursos con el ciclo completo de un determinado producto -Grant (2006), Porter (2008), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-.

Como se observa, la integración vertical presenta evidentes ventajas al tiempo que importantes riesgos que constituyen un peligro, por lo que debe ser cuidadosamente valorada, ya que “en relación con los resultados, no existe una vinculación clara, ni desde el punto de vista teórico ni desde su aplicación empírica, entre el grado de integración vertical y la rentabilidad” (Navas y Guerras, 2016: 217).

### **5.3.2.- Dimensión geográfica: internacionalización**

La globalización está cambiando el panorama competitivo en muchos sectores, puesto que ofrece nuevas oportunidades a las empresas que expanden sus negocios fuera de sus fronteras (nacionales o del sector desde el punto de vista global), al mismo tiempo que introduce otras amenazas de competidores provenientes de otros países.

La estrategia de la empresa en el ámbito geográfico debe analizar cómo obtener una ventaja competitiva sostenible a través de su expansión internacional. Lo que lleva a que “una empresa es multinacional cuando opera en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales” (Navas y Guerras, 2016: 256).

Las razones que tienen las empresas para su internacionalización son múltiples y variables, pero entre las recopiladas de los distintos autores se pueden destacar las siguientes: tener acceso a clientes nuevos o incrementar el tamaño de los mercados potenciales -Dess y Lumpkin (2003), Johnson *et al.* (2006), David (2013), Thompson *et al.* (2015)-; reducir costes a través, por ejemplo, de economías de escala, de experiencia o de un mayor poder de compra o negociación -Dess y Lumpkin (2003), Johnson *et al.* (2006), Porter (2008), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; aprovechar de forma óptima sus recursos o capacidades -Grant (2006), Porter (2008), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; obtener acceso a recursos y capacidades ubicados en mercados extranjeros -Dess y Lumpkin

(2003), Grant (2006), Johnson *et al.* (2006), Ventura (2009), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; superar las limitaciones de su mercado original o la globalización del sector -Johnson *et al.* (2006), Ventura (2009), Navas y Guerras (2016)-; para seguir a sus clientes cuando se expanden al exterior -Johnson *et al.* (2006), Ventura (2009), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; explotar diferencias culturales o administrativas, como por ejemplo los diferenciales impositivos -Johnson *et al.* (2006), David (2013), Navas y Guerras (2016)-; o para dispersar los riesgos del negocio en una base de mercado más amplia -Dess y Lumpkin (2003), Johnson *et al.* (2006), Ventura (2009), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-.

No obstante, la internacionalización implica una mayor dificultad de diseño de las estrategias y de gestión de la empresa al exigir un elevado grado de coordinación e integración entre los diferentes negocios, lo que se concreta en una serie de riesgos que a modo enunciativo se encuadran en los siguientes inconvenientes: la reducción de las barreras de entrada, aumento del poder de negociación de los compradores nacionales e incremento de la rivalidad interna -Grant (2006)-; las diferencias culturales, demográficas y de mercados internacionales -Dess y Lumpkin (2003), Johnson *et al.* (2006), Porter (2008), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; la variación de políticas gubernamentales o condiciones económicas entre países y los riesgos asociados -Dess y Lumpkin (2003), Johnson *et al.* (2006), Porter (2008), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; y ligado a lo anterior, la hostilidad o restricciones hacia los negocios extranjeros -Johnson *et al.* (2006), Porter (2008), Ventura (2009), David (2013), Thompson *et al.* (2015)- o los riesgos derivados del tipo de cambio -Dess y Lumpkin (2003), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-.

Respecto a las alternativas estratégicas competitivas internacionales que tiene la empresa, autores como Dess y Lumpkin (2003), Hill y Jones (2011) o Navas y Guerras (2016) destacan dos presiones opuestas a las que se enfrentan las empresas en el ámbito internacional (presiones para la reducción de costes y presiones para la adaptación local), que dan lugar a tres estrategias básicas: la estrategia global, que da más importancia a la reducción de costes y menos a la adaptación local; la estrategia multipaís, que da más importancia a adaptarse a los mercados locales y menos en la reducción de costes; y la estrategia transnacional, que se esfuerza en equilibrar la reducción de costes y adaptación local.

A estas tres estrategias anteriores, Hill y Jones (2011) o Navas y Guerras (2016) añaden como cuarta la estrategia internacional, que correspondería a aquellas empresas que no tienen ninguna de las dos presiones (figura 5.4). En cualquier caso, lo frecuente en la práctica es encontrar situaciones híbridas entre estas estrategias.

Por su parte, Ventura (2009) o Thompson *et al.* (2015) llegan a las mismas tres estrategias básicas asociando el eje de abscisas a la necesidad de coordinación e integración global y el eje de ordenadas a los beneficios de la integración y estandarización globales (figura 5.5).

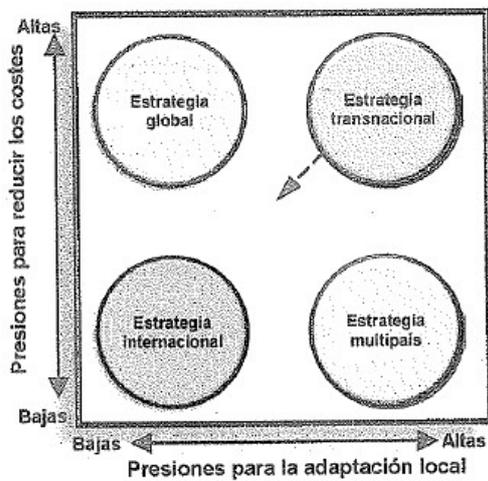


Figura 5.4. Estrategias competitivas internacionales. Fuente: Navas y Guerras (2016: 264).

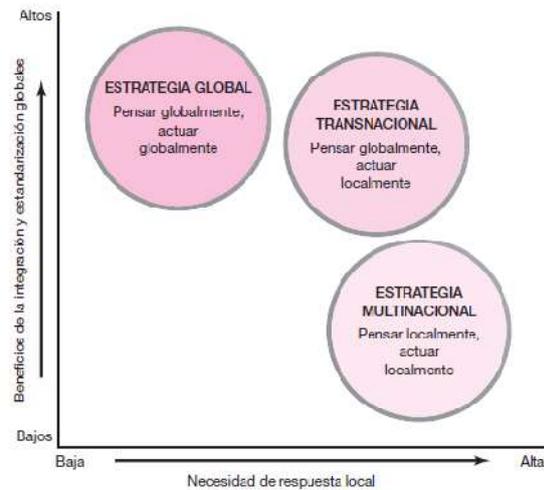


Figura 5.5. Estrategias competitivas internacionales. Fuente: Thompson et al. (2015: 176).

En cuanto a la competitividad global de las empresas, Porter (1990) identificó unos atributos del entorno nacional o específico de un país que tienen gran impacto sobre ella, a los que se refiere como parte de un diamante, afirmando que las empresas tienden más a triunfar en sectores o grupos estratégicos en los que estos cuatro atributos son favorables: condiciones de los factores o *factor conditions* (posición del país en cuanto a los factores de producción con los que cuenta); condiciones de la demanda o *demand conditions* (condiciones de la demanda nacional para el producto o servicio del sector); industrias relacionadas y de apoyo o *related and supporting industries* (presencia o no en el país de industrias proveedoras y otras relacionadas que son competitivas internacionalmente); y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa o *firm strategy, structure, and rivalry* (condiciones que rigen cómo se crean, organizan y administran las empresas en el país, así como la competencia doméstica).

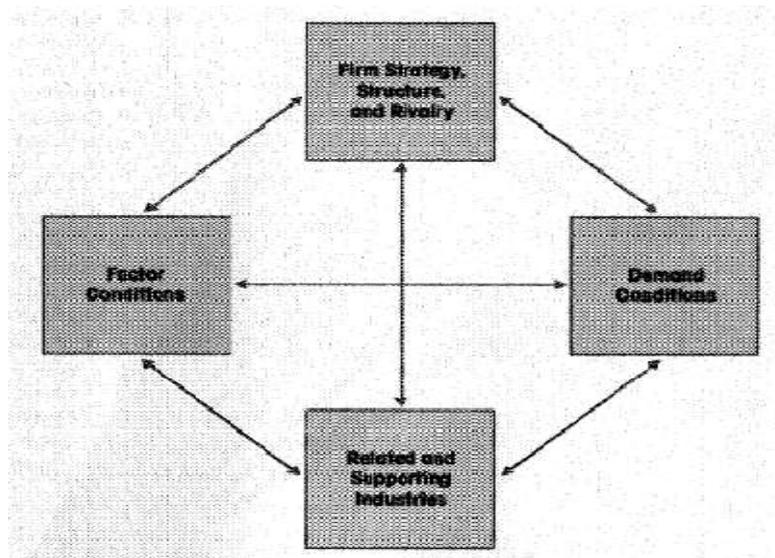


Figura 5.6. Determinantes de la ventaja competitiva nacional. Fuente: Porter (1990: 77).

### 5.3.3.- Dimensión de producto: diversificación

La estrategia de diversificación lleva a la empresa a nuevos mercados y productos o servicios. Por ende, “una empresa diversificada es aquella que fabrica y vende productos en dos o más industrias diferentes o distintas (industrias que no están en etapas adyacentes de la cadena de valor de una industria como en la integración vertical)” (Hill y Jones, 2011: 313). La diversificación, no obstante, es una cuestión de grado, en función de la similitud que guardan los diferentes negocios entre sí. Con ello, en la diversificación relacionada los negocios están interrelacionados, buscando el éxito a través de la explotación adecuada de las sinergias (compartiendo recursos o actividades y/o transfiriendo o apalancando capacidades entre negocios) que hacen que el conjunto valga más que la suma por separado (idea de que 1 + 1 son 3). En cambio, en la diversificación no relacionada, que da lugar a conglomerados, no existe relación entre la actividad tradicional y los nuevos negocios; se trata principalmente de una cartera de inversiones con posibles sinergias no operativas como las financieras o directivas (horizontales o jerárquicas).

Entre las diversas razones que justifican la diversificación como estrategia pueden enunciarse principalmente: la saturación del mercado actual o cuando la permanencia en él supone una amenaza -Grant (2006), Johnson *et al.* (2006), Ventura (2009), David (2013), Navas y Guerras (2016)-; las oportunidades de inversión en nuevas actividades con potencial de rentabilidad y crecimiento -Ventura (2009), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; la reducción del riesgo global, en lo que vulgarmente se expresa como no poner todos los huevos en la misma cesta -Dess y Lumpkin (2003), Grant (2006), Johnson *et al.* (2006), Ventura (2009), David (2013), Navas y Guerras (2016)-; la existencia de recursos y capacidades susceptibles de ser valiosos en otros ámbitos -Johnson *et al.* (2006), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-; el aumento del poder de negociación agrupado -Dess y Lumpkin (2003)- o el aumento del poder de mercado al disponer de una amplia gama de productos o servicios -Grant (2006), Johnson *et al.* (2006)-; o la generación de sinergias comerciales, productivas, financieras o de dirección -Dess y Lumpkin (2003), Grant (2006), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-.

La diversificación también implica una mayor dificultad de gestión y coordinación, además de presentar otra serie de problemas como: las dificultades para generar sinergias y los costes asociados para conseguirlas -Hill y Jones (2011), Navas y Guerras (2016)-; posibles cambios con el tiempo en el sector o dentro de la empresa, diversificación adoptada por las razones equivocadas o diversificación excesiva que genera crecientes costes burocráticos -Hill y Jones (2011)-; así como la dispersión de intereses o problemas de agencia -Dess y Lumpkin (2003), Grant (2006), Ventura (2009), Hill y Jones (2011), David (2013), Thompson *et al.* (2015), Navas y Guerras (2016)-.

En relación con los problemas de agencia, siguiendo a Porter (1988: 105), “la estrategia empresarial no puede tener éxito a menos que realmente añada valor”, señalando el autor las condiciones en las que la diversificación creará valor para los accionistas: en primer lugar, que los sectores escogidos para la diversificación deben ser estructuralmente atractivos o susceptibles de serlo (test del atractivo); en segundo lugar, que el coste de la entrada en el sector no debe capitalizar todos los beneficios futuros (test del coste de entrada); y en tercer y último lugar, que la nueva unidad debe obtener alguna ventaja competitiva con su conexión con la empresa, o viceversa (test de la mejora).

Según los fundamentos teóricos expuestos, parece previsible esperar *a priori* una mayor rentabilidad en la estrategia diversificada que en la no diversificada; y dentro de la diversificada, en la relacionada que en la no relacionada por las mayores dificultades para crear sinergias en esta última. Sin embargo, en la interpretación de los resultados de los estudios o trabajos de investigación parece discordar la literatura consultada. Aunque para Johnson *et al.* (2006) la conclusión es que, en general, la diversificación relacionada y limitada es buena para el rendimiento mientras que la no relacionada es mucho más ambigua, otros autores como Ventura (2009) o Navas y Guerras (2016) advierten que la evidencia empírica no es concluyente acerca de los mejores resultados obtenidos por empresas que siguen una diversificación relacionada. Por su parte, Grant (2006), si bien coincide en que no se ha encontrado una relación sistemática y consistente entre resultados y grado de diversificación, apunta alguna evidencia de que, más allá de un cierto punto, niveles altos de diversificación están asociados a una reducción de la rentabilidad.

Por último, de modo inverso, mediante la estrategia de reestructuración las empresas también pueden plantearse reducir su tamaño a través de “la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios” (Navas y Guerras, 2016: 218-219). Entre sus principales razones pueden destacarse la prioridad de la creación de valor para el accionista frente al objetivo de crecimiento; la necesidad de concentrarse en los negocios centrales para explotar mejor los recursos y capacidades; o los mercados turbulentos que dificultan la gestión de empresas muy diversificadas.

Por otro lado, respecto a los métodos de crecimiento<sup>73</sup>, para desarrollar la estrategia corporativa y asegurar el crecimiento de la empresa existen diferentes vías o formas, entre las que se pueden distinguir: (i) el desarrollo interno o crecimiento orgánico, (ii) las adquisiciones o fusiones con otras empresas; y (iii) los acuerdos de cooperación.

(i) Como manifiestan Johnson *et al.* (2006) o Navas y Guerras (2016), para muchas organizaciones el desarrollo interno (a veces denominado crecimiento orgánico o natural) ha sido el principal método de desarrollo estratégico<sup>74</sup>. Atendiendo a Bueno *et al.* (2006), este tipo de crecimiento se basa en el desarrollo de productos y mercados generando nuevas inversiones en el seno de la empresa. Por consiguiente, modifica la estructura de la empresa y crea una capacidad productiva nueva. Para ello distinguen dos vías: por un lado, el crecimiento interno basado en el desarrollo de mercados y productos existentes para la empresa; por otro lado, el basado en productos y mercados nuevos para un crecimiento diversificado.

(ii) Desde el punto de vista jurídico se configuran: la primera, a través de la adquisición o participación en el capital social de otra/s empresa/s con la intención de dominarla/s total o parcialmente; la segunda, a través de la integración o fusión, bien mediante fusión pura -A y B se unen para crear C-, bien mediante fusión por absorción -A absorbe a B, quien desaparece, continuando A con un patrimonio mayor-.

---

<sup>73</sup> “El concepto de crecimiento, en sentido estricto, hace referencia a la forma de desarrollo empresarial” (Bueno *et al.*, 2006: 160).

<sup>74</sup> “Sin embargo, en las últimas décadas, en los países más desarrollados, asistimos a un proceso cada vez más importante y acelerado [...] de desarrollo o crecimiento externo” (Navas y Guerras, 2016: 228).

(iii) El acuerdo de cooperación no es sino “un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (Fernández, 1991: 4), y que se materializa, principalmente, en alianzas o acuerdos como la subcontratación (la empresa encarga a terceros la realización de determinadas tareas productivas), la franquicia (el franquiciador cede a la franquiciada un derecho a cambio de una contraprestación) o las empresas conjuntas o *Joint Ventures* (acuerdo en el que dos o más empresas independientes -denominadas padres- crean una tercera con su propia personalidad jurídica, pero cuyo dominio les corresponde).

A la hora de evaluar las vías (ii) y (iii) hay que tener en cuenta que, si bien ese crecimiento reduce sus costes y acelera su ritmo consiguiendo nuevos recursos y capacidades o eliminando barreras de entrada o competidores, no es menos cierto que suele conllevar dificultades jurídicas, financieras o administrativas, resistencias a la fusión o absorción, así como la pérdida de autonomía y existencia de intereses divergentes entre las partes.

## **6.- CASO PRÁCTICO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **6.1.- DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **6.1.1.- Metodología**

La postura metodológica que se va a adoptar en este análisis práctico está impuesta por la reflexión epistemológica y supeditada al fin que se pretende alcanzar: partiendo de hechos observados (datos) y de una hipótesis para explicarlos, se trata de concluir una predicción; lo que, tal y como señala Ortiz (1994), nos llevaría a escoger la abducción como tipo de argumentación más propicia. Y es que, “el punto de partida de la teoría económica debe ser, por tanto, la observación de hechos y el punto de llegada, la predicción” (*Ibidem*: 30). La abducción permite llegar a esa predicción (conclusión), actuando en su producción el hecho observado simultáneamente con la hipótesis: la hipótesis genera la inteligibilidad del hecho observado y el hecho observado es interpretado por medio de la hipótesis. Al haber innumerables hipótesis diferentes consistentes con los mismos datos, para su selección se habrán de tener en cuenta los criterios de sencillez, fecundidad y menor coste.

En base a lo anterior, en lo que respecta a las renovables tomadas en su conjunto dentro del sector en general, se parte de la observación de un hecho (su crecimiento como negocio dentro de la generación eléctrica en los últimos años tras haber sufrido una caída previa con posterioridad a la retirada de las primas o subvenciones gubernamentales) y de una hipótesis (un entorno favorable y un sector atractivo en el que se integra la empresa renovable con unos recursos y capacidades que le permiten obtener ventaja competitiva sostenible frente al resto del sector); y todo para concluir prediciendo la conveniencia de apostar por ellas a futuro como fuente de rentabilidad y éxito, identificando sus estrategias, así como las vías seguidas (o a seguir) para un crecimiento que sería conclusión lógica de la hipótesis planteada.

En todo caso, la validez queda supeditada a la experiencia. Así, según Friedman (1966), la teoría económica debe ser algo más que un conjunto de tautologías y debe servir para predecir; por lo que, como cuerpo de hipótesis sustantivas, se caracteriza por el poder predictivo respecto del fenómeno que intenta explicar. La hipótesis se formula a partir de una observación inicial, pero la confirmación, reformulación o falsación va a depender de la conformidad de la predicción con la experiencia, en lo que algunos vienen a asociar a un instrumentalismo metodológico.

### 6.1.2.- Objeto de estudio

Para situar el sector de la generación eléctrica dentro del sistema eléctrico es preciso conocer este último desde una perspectiva global, para lo que se van a distinguir todas las actividades que lo componen en España:

En primer lugar, la generación de energía eléctrica a través de diferentes tecnologías (renovable, nuclear, térmicas, cogeneración). La producción de energía eléctrica se va a desarrollar en régimen de libre competencia, tal y como establece el art. 8.1 de la Ley 24/2013. Una de las características de la energía eléctrica es que no puede almacenarse en grandes cantidades. Esto supone que, para el correcto funcionamiento del sistema eléctrico, la producción de las centrales de generación debe igualarse al consumo de forma precisa e instantánea. La tarea de garantizar este equilibrio la va a realizar Red Eléctrica de España, S.A. (REE) como operador del sistema.

En segundo lugar, el transporte de la energía eléctrica a través de la red de transporte primario (instalaciones de tensión mayor o igual a 380 kV) y la red de transporte secundario (hasta 220 kV). El operador del sistema, como gestor de la red de transporte, deberá otorgar el permiso de acceso a la red, pudiendo ser utilizadas las instalaciones de transporte por los sujetos autorizados a cambio del precio de peaje establecido. Tal y como establece el art. 34.2 de la Ley 24/2013, REE actuará como transportista único desarrollando la actividad en régimen de exclusividad.

En tercer lugar, la distribución de la energía desde las redes de transporte o desde la generación conectada a la propia red de distribución hasta los puntos de consumo u otras redes de distribución en las adecuadas condiciones de calidad con el fin último de suministrarla a los consumidores. Los distribuidores serán los gestores de las redes de distribución que operen y deberán otorgar el permiso de acceso a la red de distribución, pudiendo ser utilizadas sus instalaciones de distribución por los sujetos autorizados a cambio del precio de peaje establecido. Hay cinco grandes distribuidoras en España (Endesa, Iberdrola, Unión Fenosa, Hidrocantábrico y Viesgo) que constituyen una serie de monopolios naturales divididos por zonas.

En cuarto y último lugar, la comercialización de energía eléctrica llevada a cabo por empresas que, accediendo a las redes de transporte o distribución, tienen como función la venta de energía eléctrica a los consumidores y a otros sujetos. A diferencia del mercado regulado en el que las comercializadoras de referencia forman un oligopolio de 8 empresas<sup>75</sup>, en el mercado libre existe competencia aunque en la práctica siga siendo dominado por las grandes empresas comercializadoras.

Hasta el año 1998, la actividad eléctrica en España estaba concentrada en una serie de empresas con estructura vertical y que ejercían un oligopolio. A través de la Ley 54/1997, de 27 de noviembre, del Sector Eléctrico<sup>76</sup>, se intentó llevar a cabo una liberalización del sector, abriendo el acceso de terceros a las redes (art. 11) y estableciendo un mercado mayorista organizado de negociación de la energía (art. 23). Además, su art. 14 obligaba a las sociedades mercantiles a separar las distintas actividades. Así, se procedía a una desintegración vertical, segregando las actividades reguladas (gestión económica y técnica del sistema, transporte y distribución) de

---

<sup>75</sup> Según el listado de comercializadores de referencia de la CNMC (2021b).

<sup>76</sup> La norma básica que en la actualidad regula la estructura y el funcionamiento del sector es la Ley 24/2013, de 26 de diciembre, del Sector Eléctrico.

aquellas otras que se desarrollan en régimen de libre competencia (comercialización y generación).

Por tanto, teniendo en cuenta que las actividades reguladas constituyen, *de facto*, monopolios naturales, únicamente en la comercialización (en el mercado libre) y en la generación va a existir libre competencia, si bien es cierto que con poder de mercado por parte de unas pocas empresas.

El objeto de estudio del análisis estratégico externo se va a referir al genérico de España (y las influencias supranacionales que pueda recibir) y al específico de esta actividad de generación eléctrica, que forma parte de la eléctrica -y energética-, pero a la que se le concede entidad propia de sector, puesto que está integrado por empresas estrechamente relacionadas -Hill y Jones (2011)-, que fabrican un mismo producto -Rutherford (2002) y Johnson *et al.* (2006)- que suministran a un mercado -Grant (2006)-.

Dentro del sector, la atención se centrará en las renovables, consideradas de forma holística (excluyendo el autoconsumo) como un conjunto de empresas que comparten (i) visión, (ii) misión y (iii) objetivos estratégicos comunes, de modo que se tratarán como una única empresa confrontada en cuanto a recursos y capacidades con el resto del sector. Para analizar este punto en su conjunto se acude a la asociación de Empresas de Energías Renovables (APPA), que agrupa desde PYMES a grandes multinacionales que representan a todas las tecnologías renovables. De este modo, atendiendo a lo señalado por APPA Renovables (2022):

(i) El reto para el futuro es consolidar la transición del sistema eléctrico y llevar las renovables a aquellos sectores donde aún su presencia es minoritaria, debiendo dar los pasos hacia esa economía descarbonizada, más limpia y sostenible, teniendo claros los objetivos, conociendo sus fortalezas y disponiendo de una estrategia sobre la que perseverar.

(ii) Defienden las energías renovables como una apuesta global, que ya ha alcanzado su competitividad económica y se ha identificado por parte de la sociedad como la solución a nuestro futuro energético.

(iii) La asociación agrupa a las empresas y entidades cuyo objeto es el aprovechamiento de las fuentes renovables de energía en todas sus formas. Para la próxima década tienen objetivos muy ambiciosos en materia renovable: duplicar la potencia instalada, generar inversiones superiores a los 100.000 millones de euros y crear más de 100.000 empleos en España.

### **6.1.3.- Agentes económicos y medio de operaciones**

En la toma de decisiones se presume que los agentes que intervienen están sometidos al principio de comportamiento económico, o, lo que es lo mismo, van a tratar de conseguir lo mejor para sí mismo teniendo en cuenta lo que sabe (o cree saber) y lo que tiene (o cree tener)<sup>77</sup>. Es la idea del agente económico como *homo economicus*, “quien es movido únicamente por motivos utilitarios, y solo actúa de manera racional a fin de maximizar la satisfacción de sus propios intereses y sus propias necesidades, de acuerdo a sus preferencias” (Maletta, 2010: 10).

---

<sup>77</sup> Desde una óptica marginalista operaría el principio de maximización (a igualdad de recursos empleados van a preferir aquello que les produce una mayor utilidad) y de sustitución (están dispuestos al intercambio de recursos siempre que no disminuya su utilidad).

Los principales agentes que van a ser parte pueden dividirse en empresas generadoras (oferentes); comercializadoras, consumidores directos o representantes (demandantes); así como otros agentes colaterales que influyen sobre los anteriores y/o sobre el mercado o medio de operaciones.

En definitiva, aplicando este principio de comportamiento económico en nuestro medio de operaciones (que se caracteriza seguidamente) es posible llegar a inquirir la asignación de los recursos.

Tal y como establece el art. 8 de la Ley 24/2013, “el mercado de producción de energía eléctrica es el integrado por el conjunto de transacciones comerciales de compra y venta de energía y de otros servicios relacionados con el suministro de energía eléctrica”. Respecto a la estructura de este mercado de producción de energía eléctrica, el mismo precepto distingue entre (i) mercados a plazo; (ii) mercado diario e intradiarios; (iii) los servicios de ajuste y balance; y (iv) los mercados no organizados.

(i) Son los mercados organizados donde se negocian futuros, *forwards*, *swaps*, opciones o *Financial Transmission Rights*. El operador de Mercado Regulado responsable de la gestión de este mercado a plazo en el ámbito del MIBEL<sup>78</sup> es el Mercado Ibérico de Energía - Polo Portugués (OMIP).

(ii) Para el mismo ámbito del MIBEL, es el Mercado Ibérico de Energía - Polo Español (OMIE) el operador de mercado eléctrico designado para la gestión del mercado *spot* diario e intradiario de electricidad. En el mercado diario se llevan a cabo las transacciones de compra y venta de energía eléctrica para el día siguiente. Los mercados intradiarios, por su parte, tienen por objeto atender la oferta y la demanda de energía que se pueda producir, en las horas siguientes, con posterioridad a haberse fijado el Programa Diario Viable definitivo.

Respecto a una taxonomía principal de las tecnologías de la generación eléctrica en España (*mix* eléctrico) se pueden distinguir: las renovables (incluye hidráulica, hidroeólica, eólica, solar fotovoltaica, solar térmica, otras renovables -como biogás, biomasa, geotérmica- y residuos renovables); las nucleares (basada en la fisión de núcleos de uranio, cuyo calor se usa para producir el vapor que se turbinan); las térmicas de combustibles fósiles (basada en quemar combustibles fósiles como el carbón o fuel/gas para producir el vapor que se turbinan); las térmicas de ciclo combinado (usa dos ciclos termodinámicos consecutivos: turbina de gas y, después, turbina de vapor); y la cogeneración (producción de electricidad y energía térmica a la misma vez partiendo de un único combustible).

Una vez que el operador del mercado mayorista (OMIE) ha recibido todas las ofertas, ordena las de venta de menor a mayor y las de compra de mayor a menor precio, a través del algoritmo *Euphemia*, fijando con un sistema marginalista el precio donde se cruzan ambas curvas agregadas, para terminar aplicando ese precio de casación (el ofertado por la última instalación que ha resultado casada para abastecer la demanda) a toda la electricidad contratada (figura 6.1). En dicha subasta del mercado *spot* las energías renovables y nucleares suelen ser precio aceptantes (a precio 0), toda vez que las primeras carecen de capacidad de almacenaje y las segundas de parada.

---

<sup>78</sup> Mercado Ibérico de Electricidad, resultante de un proceso de cooperación desarrollado por los gobiernos de España y Portugal con el fin de promover la integración de los sistemas eléctricos de ambos países.

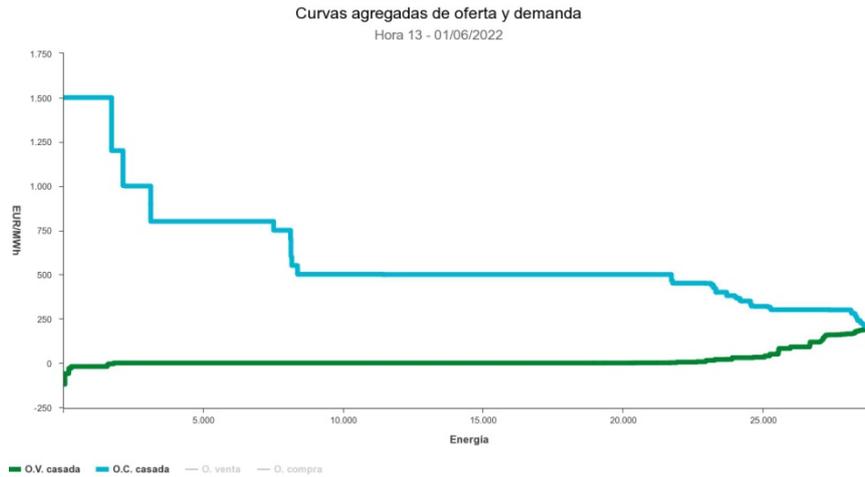


Figura 6.1. Curvas agregadas de oferta y demanda Mercado diario.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la página web de OMIE (2022a).

Además, como se señala en el prólogo del Real Decreto-ley 17/2021, de 14 de septiembre, este diseño marginalista permite que las referidas señales de precios y externalidades funcionen, ya que las instalaciones más limpias y, en general, más competitivas, perciben mayores ingresos<sup>79</sup>, lo que incentiva su instalación y entrada en el mercado, sustituyendo a las más contaminantes y, en general, menos competitivas.

Respecto a la fijación del precio y los récords históricos que se han producido en los últimos meses (figura 6.2), es preciso señalar la Resolución de 6 de mayo de 2021, por la que la CNMC, en su potestad de supervisión y control en el sector eléctrico, establece unos nuevos límites máximos y mínimos de precio de oferta de -500 y 3.000 €/MWh para el mercado diario y de -9.999 y 9.999 €/MWh para el mercado intradiario, que sustituyen a los 0 y 180 €/MWh para el mercado diario e intradiarios que operaban hasta ese momento.

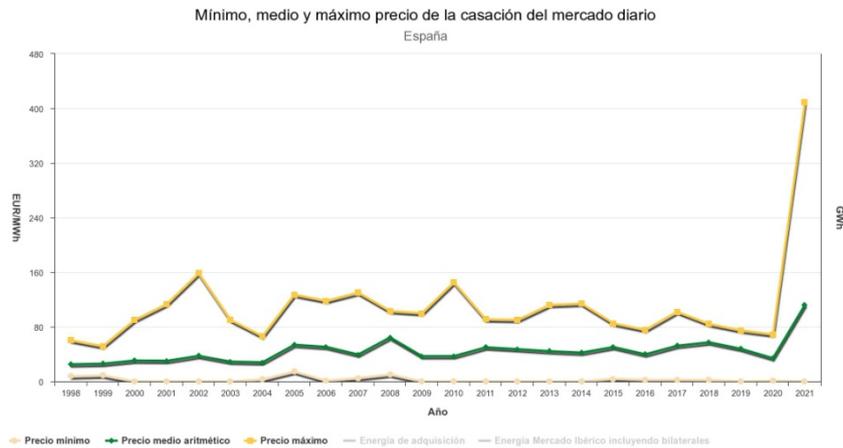


Figura 6.2. Precio mínimo, medio y máximo de la casación del mercado diario en España.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la página web de OMIE (2022b).

<sup>79</sup> El propio RD-ley articulaba un instrumento, hasta el 31 de marzo de 2022, consistente en minorar la retribución de las centrales inframarginales y no emisoras por un importe proporcional al valor de la cotización del precio del gas natural, excluyendo las instalaciones de generación que perciban un régimen retributivo específico (renovables, cogeneración y residuos) y las instalaciones de reducido tamaño.

(iii) “La contratación de los servicios de ajustes del sistema en el mismo día podrá ser realizada a través de mecanismos de mercado, a definir por cada operador del sistema y su liquidación será necesariamente por entrega física”, tal y como recoge el art. 6.3 del Convenio Internacional de Santiago de Compostela.

(iv) En cuanto a los mercados no organizados, el art. 6.2 del precitado Convenio Internacional establece que los mercados no organizados “están formados por los contratos bilaterales entre los sujetos del mercado, de liquidación tanto por entrega física como por diferencias”. En los mercados bilaterales las partes negocian directamente entre ellas un precio fijo para un periodo de tiempo determinado, lo que reduce la volatilidad e incertidumbre a largo plazo. No obstante, este mercado presenta menos liquidez y mayor riesgo de contraparte que el mercado organizado.

Para el caso de las renovables, el incentivo a acudir a los contratos bilaterales o al mercado a plazo organizado es claro: al firmar un contrato a precio fijo, el generador renovable se garantiza la rentabilidad esperada para la inversión y el consumidor un precio más estable y económico para la energía demandada, respetando el medioambiente. Sea como sea, el art. 23 de la Ley 24/2013, obliga a los productores a ofertar a través del operador de mercado la energía de las que sean titulares, bien física o en cartera, cuando no se hayan acogido a sistemas de contratación bilateral o a plazo que por sus características queden excluidos del sistema de ofertas.

#### 6.1.4.- Hecho observado e hipótesis

El gráfico de la derecha en la figura 6.3 muestra la evolución de la generación renovable<sup>80</sup> y no renovable en el sistema eléctrico nacional en los últimos 5 años. Como hecho observado (datos)<sup>81</sup>, la generación de energías renovables ha ido en aumento en ese periodo de referencia: del 32,3% al 46,7%, frente a la caída de las no renovables del 67,7% al 53,3%. Resulta un hecho sorprendente, toda vez que se analiza el periodo anterior (a la izquierda de la figura 6.3), donde las renovables caen a ese 32,3% del 2017 desde el 40,2% del 2013, después de que en el año 2012 el Gobierno decretase (mediante el Real Decreto-ley 1/2012) la suspensión de las primas e incentivos a las nuevas renovables.

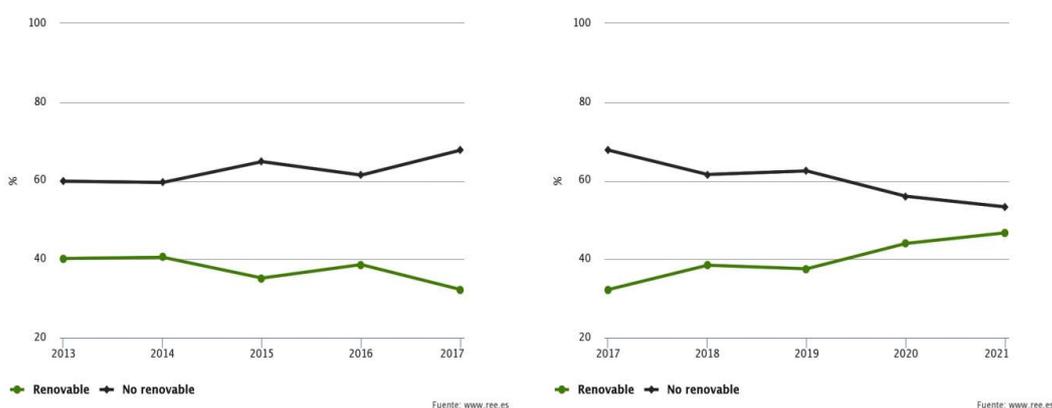


Figura 6.3. Evolución de la generación renovable y no renovable (%) del sistema eléctrico nacional. Fuente: Página web de REE (2022d).

<sup>80</sup> Incluye la hidráulica, hidroeléctrica, eólica, solar fotovoltaica, solar térmica, otras renovables y residuos renovables.

<sup>81</sup> En la consulta realizada el 01/06/22: datos definitivos hasta el 31/05/21 y provisionales hasta el 01/01/22.

Como recuerda Duarte (2016) de Peirce, la hipótesis se da cuando se encuentra alguna circunstancia curiosa que podría explicarse si fuera el caso particular de una cierta regla general, y es por eso por lo que se adopta tal suposición.

“La abducción extrae su capacidad innovadora al introducir en la investigación la formulación de una hipótesis que puede ir más allá de los fenómenos observados, incluso observables, hipótesis que dice que hay una buena razón para creer en ella porque, si ella fuera verdadera, el hecho observado se produciría. Este contrafáctico une de manera nómica lo observado a la hipótesis que lo explica” (Chauviré, 2010: 59).

De este modo, la hipótesis explicativa que se propone y plantea aquí para el hecho observado es que el sector de la generación es atractivo en un entorno netamente favorable en los últimos años y, además, que las renovables que pertenecen a él se han ido configurando como un grupo de empresas (consideradas de forma holística como una empresa renovable) con recursos y capacidades con potencial para conseguir ventajas competitivas sostenibles frente al resto del sector; todo lo cual se pasa a analizar de forma prospectiva<sup>82</sup> en los siguientes apartados.

## **6.2.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO**

“El análisis externo, dentro del campo de la estrategia tiene como finalidad entender los rasgos esenciales del entorno en que se compete y valorar la forma en que dicho entorno afecta, o puede afectar, al logro de nuestros objetivos” (Ventura, 2009: 122).

### **6.2.1.- Análisis del entorno genérico**

Como primer paso de este análisis se va a dirigir la mirada al entorno entendido en sentido general, esto es, se van a tratar de examinar aquellos factores que de una forma genérica afectan a todas las empresas de una economía, a través de la herramienta del análisis PESTA y sus dimensiones (i) política-legal; (ii) económica; (iii) socio-cultural; (iv) tecnológica; y (v) ambiental.

(i) En esta primera dimensión, la política, nos encontramos ante un país que, como viene establecido en el art. 1 de la Constitución de 1978, “se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político”. Además, su art. 38 “reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado”, añadiendo que los poderes públicos “garantizan y protegen su ejercicio y la defensa de la productividad, de acuerdo con las exigencias de la economía general y, en su caso, de la planificación”. Todo esto parece constituir un escenario de principios y garantías propicio para desarrollar una actividad empresarial y competir en una economía de mercado; sin embargo, en la realidad aparecen algunos factores que vienen a atemperar esta apariencia apriorística: por una parte, la separación del bipartidismo tradicional con cierta fragmentación y polarización de los partidos políticos en los últimos años que, aunque parece ir viniendo a menos, ha conllevado acuerdos de gobierno más inestables o convulsos, así como una traba para la obtención de mayorías necesarias (lo que supone tanto una mayor dificultad para alcanzar acciones

---

<sup>82</sup> Para Martín (1995), entre los principales elementos de la etapa de prospectiva está el análisis estratégico, en concreto, tener en cuenta las amenazas y oportunidades externas, así como las debilidades y fortalezas internas (entre ellas la capacidad para explotar los beneficios de una nueva tecnología).

legislativas de consenso como, desde otra óptica, un impedimento a la concentración del poder de decisión que otorga la mayoría absoluta a un único partido); por otra parte, el uso de “puertas giratorias” de ciertos políticos que al abandonar su cargo público forman parte de los consejos de administración o alcanzan puestos directivos en algunas de las compañías más importantes e influyentes, normalmente energéticas o eléctricas (constituidas como un *lobby*), con las consiguientes dudas en torno al tráfico de influencias y/o conflicto de intereses que subyace en esas decisiones; otro de los factores que no se puede pasar por alto es el incremento de la presión fiscal<sup>83</sup> en España, que según datos del OECD iLibrary (2021) se situaba en el 36,6 % en 2020, registrando un aumento desde el año 2010 de 5,34 puntos porcentuales, solo por detrás de 3 países (Eslovaquia, Grecia y Corea) y por encima de los 34 restantes (26 que aumentaron su presión fiscal en menor porcentaje y 8 que la disminuyeron durante esa década); por último, puede destacarse la existencia de cierta tendencia al intervencionismo legislativo gubernamental (en ocasiones por influencia de una organización supranacional como la UE), especialmente en sectores sensibles económica o socialmente como el de la electricidad<sup>84</sup>, haciendo un uso discutiblemente profuso de una herramienta como el Real Decreto-ley<sup>85</sup>, que en realidad está más pensado por nuestra Carta Magna para circunstancias de extraordinaria y urgente necesidad y no para una utilización abusiva o recurrente que, de darse, puede generar inseguridad e incertidumbre jurídica por las particulares características que presenta; ahora bien, es a través de algunas de estas normas intervencionistas (además de ciertos planes nacionales o proyectos estratégicos)<sup>86</sup> con las que, precisamente, se persigue políticamente la transición energética y el impulso de las energías renovables<sup>87</sup>.

(ii) Dentro de la dimensión económica se va a comenzar analizando el PIB como medidor del crecimiento de la economía española en su conjunto (figura 6.4). Según

---

<sup>83</sup> Medida como la relación impuestos/PIB (*tax-to-Gross Domestic Product*).

<sup>84</sup> Un ejemplo del fin intervencionista se puede observar en el prólogo del Real Decreto-ley 17/2021 cuando afirman que “las medidas tratan de frenar de manera inmediata el efecto que el incremento del precio de la electricidad está teniendo en el resto de sectores de la economía”.

<sup>85</sup> En los últimos años, entre otros: Real Decreto-ley 15/2018, de 5 de octubre, de medidas urgentes para la transición energética y la protección de los consumidores; Real Decreto-ley 1/2019, de 11 de enero, de medidas urgentes para adecuar las competencias de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia a las exigencias derivadas del derecho comunitario en relación a las Directivas 2009/72/CE y 2009/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de julio de 2009, sobre normas comunes para el mercado interior de la electricidad y del gas natural; Real Decreto-ley 17/2019, de 22 de noviembre, por el que se adoptan medidas urgentes para la necesaria adaptación de parámetros retributivos que afectan al sistema eléctrico y por el que se da respuesta al proceso de cese de actividad de centrales térmicas de generación; Real Decreto-ley 23/2020, de 23 de junio, por el que se aprueban medidas en materia de energía y en otros ámbitos para la reactivación económica; Real Decreto-ley 34/2020, de 17 de noviembre, de medidas urgentes de apoyo a la solvencia empresarial y al sector energético, y en materia tributaria; Real Decreto-ley 17/2021, de 14 de septiembre, de medidas urgentes para mitigar el impacto de la escalada de precios del gas natural en los mercados minoristas de gas y electricidad; Real Decreto-ley 29/2021, de 21 de diciembre, por el que se adoptan medidas urgentes en el ámbito energético para el fomento de la movilidad eléctrica, el autoconsumo y el despliegue de energías renovables.

<sup>86</sup> Como el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030 (PNIEC) o el Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica de energías renovables, hidrógeno renovable y almacenamiento (PERTE EHRA).

<sup>87</sup> El prólogo de la Ley 7/2021 deja claro que “pone en el centro de la acción política la lucha contra el cambio climático y la transición energética, como vector clave de la economía y la sociedad para construir el futuro y generar nuevas oportunidades socioeconómicas”.

los datos facilitados por el INE (2022c)<sup>88</sup> para el periodo 2013-2021, el PIB tiene tasas anuales de crecimiento positivas desde el año 2014 hasta el 2019, inclusive. En el año 2020 sufre una caída récord del -10,8%, coincidiendo con la expansión de la pandemia del COVID-19, mientras que en 2021 vuelve a la senda positiva con una tasa anual de crecimiento del 5,1%<sup>89</sup>. El Banco de España (2022a) revisa a la baja el crecimiento del PIB español en 2022, ya que la actividad se desaceleró más de lo previsto en el primer trimestre del año y el ritmo de avance del PIB se moderó sustancialmente hasta el 0,3 % intertrimestral por el impacto adverso de la variante ómicron del virus del COVID-19 y los efectos económicos de la invasión de Ucrania por parte de Rusia.

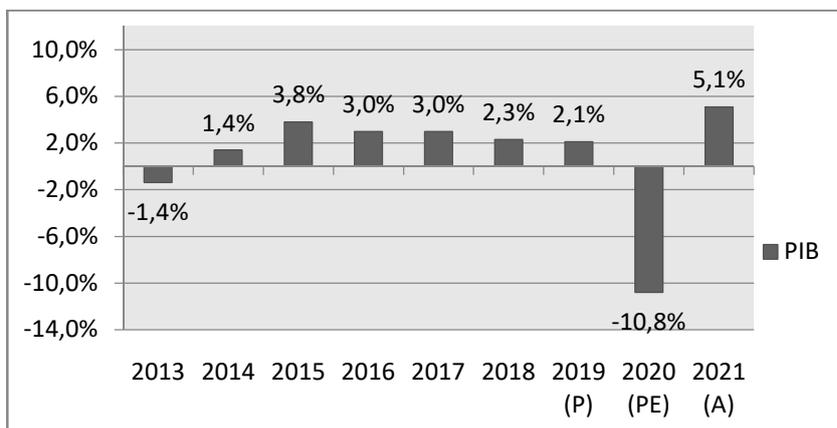


Figura 6.4. Crecimiento en volumen del PIB en España (2013-2021). Tasa anual (en %).  
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la página web del INE (2022c).

Igualmente, hay que atender a la evolución experimentada por IPC<sup>90</sup>, como un indicador que tiene como objetivo medir la evolución del nivel de precios de los bienes y servicios de consumo adquiridos por los hogares residentes en España.

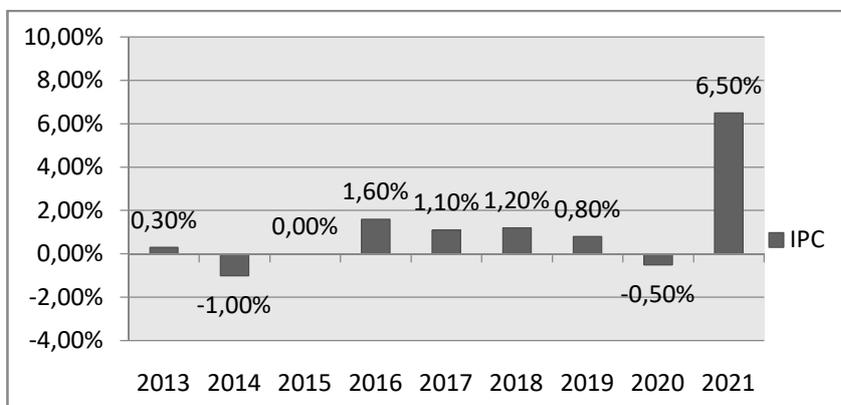


Figura 6.5. Evolución del IPC interanual en España (2013-2021).  
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la página web del INE (2022b).

<sup>88</sup> El dato de 2019 es provisional, el de 2020 es una primera estimación y el de 2021 es un avance.

<sup>89</sup> De forma alternativa puede utilizarse el deflactor del PIB, que recoge la evolución de los precios teniendo en cuenta todos los bienes y servicios producidos en un país: 2,2 % en 2021 y 1,1 % en 2020, según datos del Banco de España (2022d).

<sup>90</sup> De la comparación de la figura 6.4 y 6.5 se puede extraer que desde el año 2014 hasta 2019 hubo un crecimiento anual del PIB superior porcentualmente al del IPC; mientras que en 2020 el PIB decrece más y en 2021 crece menos porcentualmente que el IPC.

Como señala el Banco de España (2022c), la estrategia de política monetaria del BCE considera que la mejor forma de mantener la estabilidad de precios es teniendo un objetivo de inflación del 2 % a medio plazo, ya que este objetivo proporciona un ancla clara para las expectativas de inflación, que es fundamental para mantener la estabilidad de precios. Como se puede observar, entre 2013 y 2020, el IPC en España se mueve en la horquilla entre el -1 % de mínimo y el 1,6 % de máximo. Sin embargo, en 2021 se ha disparado hasta el 6,5 %<sup>91</sup>. En su Informe trimestral de la economía española, el propio Banco de España (2022a: 20) detecta que “la inflación a lo largo de los últimos meses se ha debido en gran medida al repunte de los precios de la energía”. Por este último motivo se ve conveniente acudir al indicador de inflación subyacente porque mide cómo varían los bienes y servicios del IPC sin incluir precisamente esta energía -además de alimentos- (elementos normalmente más volátiles), obteniendo un 2,1 % para 2021 frente al 0,1 % de 2020, según datos del INE (2022a), lo cual hace inferir que este encarecimiento de la energía se ha trasladado a los precios de los bienes y servicios, generando el fenómeno inflacionista.

Respecto a la tasa de desempleo, España ha presentado tradicionalmente tasas de desempleo significativamente más elevadas que las del promedio de las economías del área del euro, según recoge el Banco de España (2022b) en su informe anual de 2021. A nivel nacional, desde 2013 se observa una tendencia decreciente hasta el año 2020 (figura 6.6), coincidiendo con el año del inicio de la pandemia del COVID-19 y la consecuente contracción de la actividad.

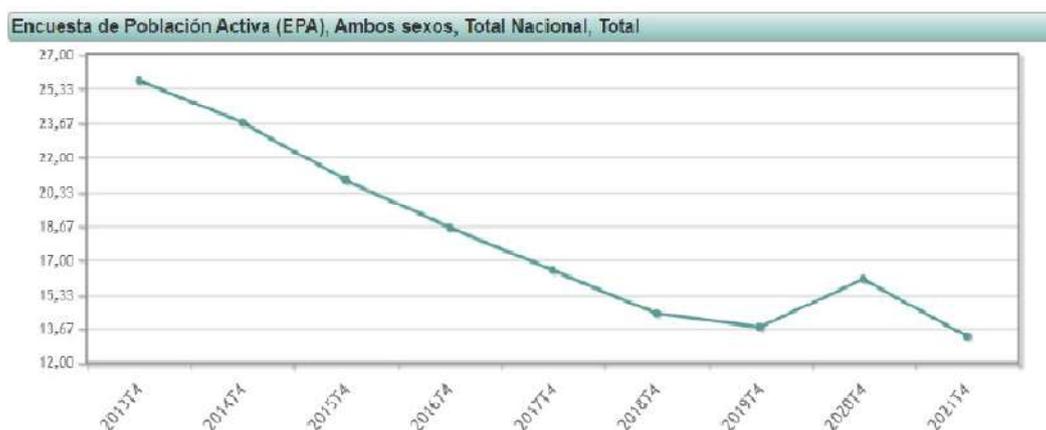


Figura 6.6. Tasas de paro en España -últimos trimestres- (2013-2021).  
Fuente: Página web del INE (2022d).

Según el estudio de Martín (2002), la Ley de Okun para España supone que por cada 1 % de variación del PIB por encima de la tasa del 2,9 %, la tasa de paro (EPA) varía 0,98 %. Con esto, en 2021 la variación porcentual del PIB por encima del 2,9 % fue de 3,6 (6,5 - 2,9), por lo que, para ponerlo en perspectiva y compararlo con la realidad, la tasa de paro debería haber variado en un 3,53 % (3,6 x 0,98 %).

En cuanto a la relación inversa entre desempleo e inflación que establece la Curva de Phillips, comparando la figura 6.6 con la figura 6.5, se produce que el descenso del desempleo aumenta la inflación (y viceversa) en todos los años excepto en 2014 -y en 2015, donde el IPC fue 0-. Por tanto, desde el año 2015 no ha habido estanflación.

<sup>91</sup> Para compararlo a nivel internacional hay que acudir al IPC armonizado (IPCA) o *Harmonised Indices of Consumer Prices* (HICP) en 2021: 6,6 % en España y el 5 % en la zona Euro, según datos de Eurostat (2022).

(iii) En lo que respecta a la dimensión socio-cultural, es evidente que en los últimos tiempos se ha desarrollado en el imaginario colectivo una mayor concienciación con el medioambiente. Como publica la Comisión Europea (2020), el resultado de una encuesta del Eurobarómetro de ese mismo año desprende que el 94 % de los ciudadanos de la UE considera que la protección del medio ambiente es importante para ellos y que más del 78 % creen que los problemas medioambientales tienen un efecto directo en su vida diaria y en su salud, identificando el cambio climático, la contaminación atmosférica y los residuos como los tres problemas medioambientales más importantes. Del mismo modo, como resultado de otro Eurobarómetro de 2022, el 91 % de los jóvenes europeos de entre 15 y 24 años y el 84 % entre las personas de 55 años o más comparten la opinión de que la lucha contra el cambio climático puede contribuir a mejorar su propia salud y bienestar. Además, casi la mitad de la ciudadanía europea (el 49 %) considera que el cambio climático es el principal reto mundial que afecta al futuro de la UE, demostrando un apoyo abrumador a los objetivos medioambientales del Pacto Verde Europeo. Y a mayor abundamiento, el 88 % considera importante aumentar la cuota de las energías renovables en la economía europea y lograr una mayor eficiencia energética, mientras que el 80 % coincide en la importancia de convertir Europa en el primer continente climáticamente neutro del mundo de aquí a 2050 y de promover el crecimiento del mercado de vehículos de emisión cero y de baja emisión. Centrando más la atención en el ámbito nacional, la encuesta sobre el clima 2021-2022 del Banco Europeo de Inversiones (2021) explora las opiniones de los ciudadanos sobre el cambio climático en un mundo que evoluciona rápidamente. Según esta encuesta, el 82 % de los españoles afirma que el cambio climático es el mayor reto al que se enfrenta la sociedad en este siglo, al tiempo que el 81 % considera que tiene un impacto en su vida cotidiana y estaría a favor de medidas gubernamentales más estrictas que obliguen a cambiar el comportamiento de los ciudadanos. Sin embargo, el 83 % cree estar más preocupado por la emergencia climática que el Gobierno de España.

Esto último se ha traducido en que la mayor apuesta por la eficiencia energética, la economía circular o la movilidad eléctrica no venga impulsada solo por la política<sup>92</sup>, sino también por concienciación social y de la ciudadanía en su día a día. Como se destaca en el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030 (PNIEC), España dispone de una geografía de 50 millones de hectáreas con amplios territorios de baja densidad de población, vientos mediterráneos y atlánticos, un elevado nivel de insolación, amplios bosques y notables recursos hidráulicos. Esto lleva a que sea el país europeo con mayor recurso solar y uno de los países con mayor recurso eólico<sup>93</sup>, además de contar con un emplazamiento privilegiado para unos recursos naturales en general que la sociedad parece cada vez más comprometida a cuidar y aprovechar de forma sostenible.

(iv) En la dimensión tecnológica y en relación con lo anterior, según APPA Renovables (2022), si aprovechamos nuestro extraordinario recurso renovable, España podrá reducir su dependencia energética, conjugando los objetivos medioambientales con los económicos porque, gracias a la competitividad alcanzada

---

<sup>92</sup> Con la Estrategia Española de Economía Circular y el Plan Estratégico de Apoyo Integral al Sector de Automoción 2019-2025 o el Plan de desarrollo de la red de transporte de energía eléctrica 2021-2026, por ejemplo.

<sup>93</sup> Según REE (2020), el máximo de la cuota de producción de energía verde y limpia en ese año 2020 se debe, principalmente, a las condiciones climáticas favorables y a un mayor empleo de viento y sol como combustibles naturales.

por algunas tecnologías renovables, el cambio de modelo energético puede suponer una reducción efectiva de los costes energéticos. España cuenta con recursos naturales significativos y un potencial de implementación local suficiente como para desarrollar las curvas de aprendizaje tecnológico: energía eólica marina, biomasa, energías marinas, residuos, así como la geotermia de baja entalpía, tal y como refleja el PNIEC.

Es el Ministerio de Ciencia e Innovación el encargado de la ejecución de la política del Gobierno de España en materia de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación. La senda trazada para el cumplimiento de los objetivos fijados para el año 2030 en el PNIEC se basa en los principios de neutralidad tecnológica y coste-eficiencia y conllevará unas inversiones entre 2021 y 2030 de 241.412 millones de euros. El PERTE EHRA, que afecta a las renovables, movilizará 3.558 millones de euros en medidas transformadoras con un impacto previsto en el PIB de más de 12.300 millones de euros, con objetivos como fomentar la transferencia tecnológica y la innovación; apoyar el crecimiento de iniciativas nacionales; desarrollar las capacidades y los conocimientos; o estimular la colaboración público-privada y privada-privada para el impulso de interconexiones y alianzas entre empresas y sectores, que contribuyan a generar economías de escala y desarrollar una masa crítica que acelere la transformación del modelo productivo.

(v) En lo que concierne a la dimensión ambiental, España asumió el compromiso de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en el ámbito de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, así como el Protocolo de Kioto<sup>94</sup>, aprobado por la UE, con trasposición directa para los Estados miembros, en 2002 (Decisión 2002/358/CE).

El régimen que implanta la directiva 2003/87/CE se inspira en uno de los instrumentos de mercado previstos en el Protocolo: el comercio de emisiones<sup>95</sup>. El sistema de comercio de derechos de emisión en la UE (*EU Emissions Trading System*) funciona sobre la base de un límite máximo de gases de efecto invernadero que se pueden emitir y que se va reduciendo a lo largo del tiempo con el fin de alcanzar los objetivos de disminución de emisiones que se vayan imponiendo (figura 6.7).

La política energética y climática en España viene determinada por la UE, que a su vez se supedita a los requerimientos del Acuerdo de París<sup>96</sup> para dar una respuesta internacional y coordinada al reto de la crisis climática. En este contexto, la Comisión Europea presentó en 2016 el denominado “paquete de invierno”, desarrollado por diversos reglamentos y directivas; y en 2018 actualizó su visión estratégica a largo plazo, a fin de que la UE alcance una economía climáticamente neutra en 2050. En el marco del “paquete de invierno”, la UE demanda a cada Estado miembro un Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030, como el PNIEC llevado a cabo por el Gobierno de España (2020).

---

<sup>94</sup> En el Protocolo de Kioto la Unión Europea es considerada en su conjunto.

<sup>95</sup> El comercio de derechos de emisión de este tipo de gases está regulado en España por la Ley 1/2005 (por la que se transpone esta Directiva 2003/87/CE).

<sup>96</sup> El Acuerdo de París es un tratado internacional sobre el cambio climático jurídicamente vinculante. Fue adoptado por 196 Partes en la COP21 en París, el 12 de diciembre de 2015 y entró en vigor el 4 de noviembre de 2016, con el objetivo de limitar el calentamiento mundial.

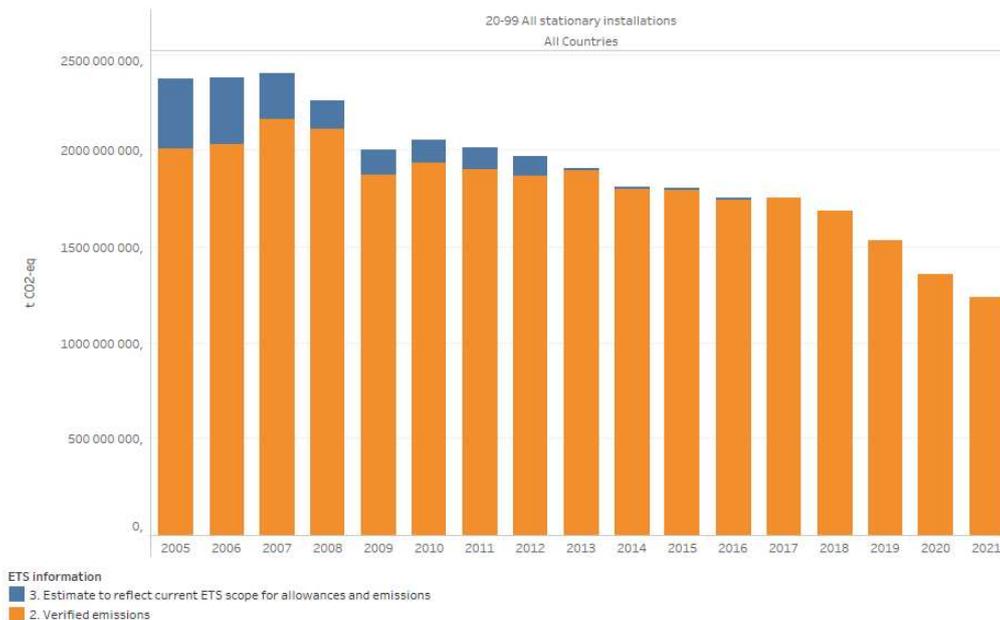


Figura 6.7. Histórico de emisiones en t CO<sub>2</sub>-eq (2005-2021).  
Fuente: Página web de la Agencia Europea de Medio Ambiente (2022).

Respecto al objetivo medioambiental, Avella *et al.* (2008) llevan a cabo una investigación en la que proponen y validan un modelo de cono de arena “ampliado” que integra ese objetivo junto a los otros cuatro objetivos clásicos de producción (calidad, entregas, flexibilidad y coste).

Adicionalmente, para Dess y Lumpkin (2003) habría otra dimensión en este análisis: el segmento global y el acceso a mercados internacionales. En este sentido, España constituye lo que se ha venido a llamar una “isla eléctrica” por la falta de interconexiones para el transporte transfronterizo de su energía eléctrica, dificultada por su emplazamiento periférico y la falta de infraestructuras para el intercambio eléctrico<sup>97</sup>. En consecuencia, para aprovechar su competitividad a nivel global, resulta imprescindible el desarrollo de la interconectividad, a través de proyectos como las interconexiones entre Aragón y Pirineos, entre Navarra y Landas, la submarina por el Golfo de Bizkaia o la interconexión norte con Portugal entre Galicia y el Minho.

Se podrían añadir otros factores externos que por su excepcionalidad no están previstos en las propuestas analíticas modelizadas: una pandemia a escala global como la del COVID-19 o un conflicto bélico con efectos colaterales como el de Rusia y Ucrania. Respecto a lo primero, según el estudio sobre recuperación post-COVID de IRENA (2020b), cada millón de dólares invertidos en energías renovables crearía al menos 25 puestos de trabajo (mientras que cada millón invertido en eficiencia crearía unos 10), inversiones inmediatas podrían poner a la generación de energía renovable en camino de crecer cinco veces más rápido y la transición impulsaría el PIB un 1% más, en promedio durante tres años, que los planes actuales. Respecto al segundo, la producción de energías que no usan gas o combustibles fósiles sirven como

<sup>97</sup> Según REE (2022a), la previsión de capacidad de intercambio comercial durante junio de 2022, reflejando entre paréntesis y por este orden la cantidad mínima y máxima de MW para cada caso, es: Francia-España (1.650-2.000), España-Francia (1.000-1.200), Portugal-España (1.700-2.300), España-Portugal (1.000-3.750), Marruecos-España (600-600) y España-Marruecos (900-900).

instrumento para relajar la presión inflacionista a la que contribuye el encarecimiento de estas materias primas que provenían de la zona en conflicto.

Con todo lo anterior, se procede a mencionar los factores clave o variables significativas de este entorno genérico, valorando cada uno de ellos a través de una escala Likert del 1 (muy negativo) al 5 (muy positivo). Como alertan Navas y Guerras (2016), no todas las variables del entorno genérico afectan por igual a un determinado sector o industria, pudiendo variar su impacto significativamente entre empresas de un mismo sector, por lo que vamos a identificar y valorar los factores clave para el caso de las renovables dentro del sector de la generación eléctrica (figura 6.8).

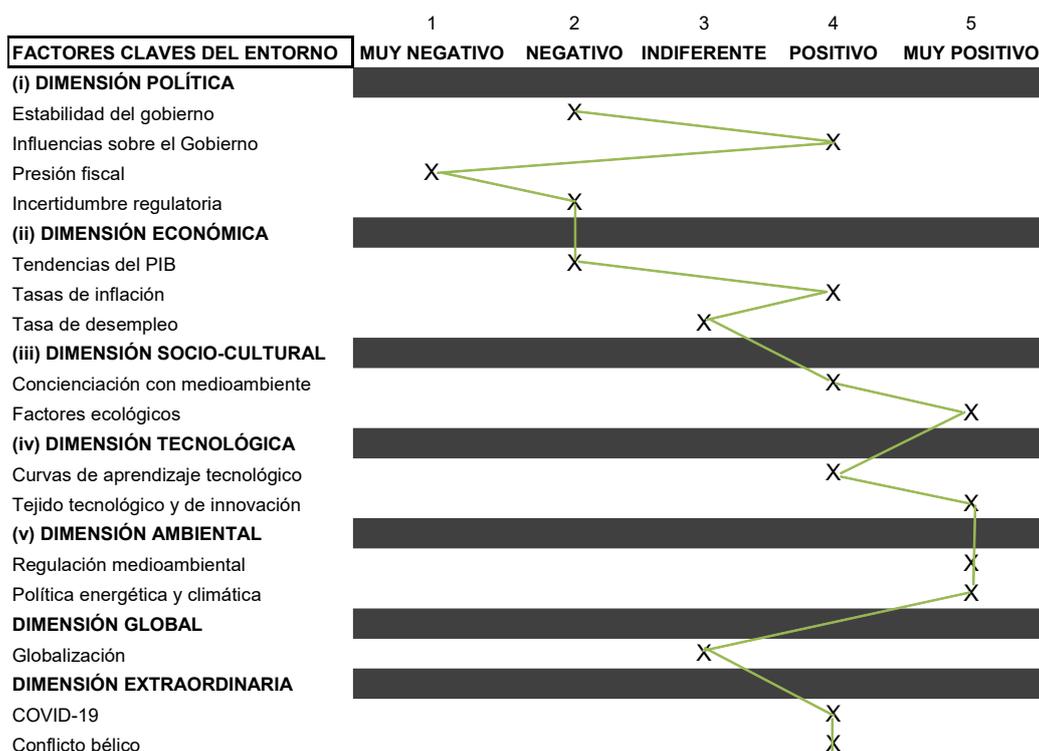


Figura 6.8. Perfil estratégico del entorno genérico para las renovables.  
Fuente: Elaboración propia.

Este perfil va a servir para detectar amenazas (valores próximos al 1) y oportunidades (valores cercanos al 5) de cara al análisis DAFO del apartado 6.4. En cualquier caso, como se advertía en el bloque teórico, se trata de una herramienta subjetiva que, *ceteris paribus*, puede llegar a diferentes resultados en función de quién sea el analista que lo realice.

### 6.2.2.- Análisis del entorno específico o competitivo

Una vez definido el sector de la generación eléctrica en el objeto de estudio del apartado 6.1.2, lo ideal para el éxito de la empresa renovable es que ese sector en el que compite sea un sector atractivo en el que tenga ventaja competitiva y en el que obtenga una rentabilidad superior a la media. El atractivo del sector se mide: (a) cualitativamente con el Modelo de las 5 fuerzas de Porter y (b) cuantitativamente con la rentabilidad promedio de las empresas que lo forman.

(a) “El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y utilizada para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada

una [...] las cinco fuerzas competitivas incluyen 1) la competencia de vendedores rivales, 2) la competencia de nuevos participantes a la industria, 3) la competencia de los productores de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes” (Thompson *et al.*, 2015: 44).

### (1) Rivalidad interna de competidores actuales

Para algunos autores como el propio Thompson *et al.* (2015) esta es la fuerza más vigorosa de las 5 y, en el caso que nos ocupa, va a venir graduada por los factores que se desarrollan seguidamente.

En primer lugar, la Ley 24/2013 establece que “la producción de energía eléctrica se desarrollará en régimen de libre competencia” (art. 8.1). Sin embargo, esta libre competencia no se asocia en la realidad con una competencia perfecta, sino que se identifica más bien con un cierto grado de concentración, tal y como se desprende de los datos que arroja la figura 6.9: calculando el Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) como la suma de los cuadrados de las cuotas de mercado de todas las empresas del sector, se obtiene un valor cuantitativo para HHI de entre 0,1273 y 0,1507, lo que según las pautas establecidas por el US Department of Justice y The Federal Trade Commission (2010) revelaría un mercado básicamente no concentrado, mientras que si se atiende a su criterio de 1992 (apartado 1.5), en la línea de lo expresado por Cetorelli (1999), podría considerarse como un mercado moderadamente concentrado (valor entre 0,10 y 0,18). A mayor abundamiento, acudiendo al cálculo proporcionado por el Índice de Concentración (CR<sub>4</sub>)<sup>98</sup> que fue relevante hasta la llegada del HHI, se obtiene un valor entre 0,62 y 0,70, que en la correspondencia cualitativa propuesta por Naldi y Flamini (2014: 5) se traduce en un oligopolio concentrado.

AÑO	ENDESA	IBERDROLA	EDP	NTGY	VIESGO	AXPO	ACCIONA	REPSOL	ENERGY AVM	CEPSA	WIND TO MARKET	NEXUS	OTROS	HHI	CR4
2010	<b>0,19</b>	<b>0,24</b>	<b>0,12</b>	<b>0,09</b>	0,03	0,08	0,05	0,00	0,02	0,02	0,02	0,02	0,11	0,1397	0,6400
2011	<b>0,23</b>	<b>0,21</b>	<b>0,12</b>	0,07	0,02	<b>0,09</b>	0,05	0,00	0,03	0,03	0,02	0,02	0,11	0,1420	0,6500
2012	<b>0,23</b>	<b>0,18</b>	<b>0,16</b>	0,08	0,02	<b>0,09</b>	0,05	0,00	0,03	0,02	0,02	0,02	0,09	0,1385	0,6600
2013	<b>0,21</b>	<b>0,19</b>	<b>0,20</b>	0,07	0,01	<b>0,08</b>	0,06	0,00	0,03	0,02	0,03	0,02	0,07	0,1427	0,6800
2014	<b>0,22</b>	<b>0,21</b>	<b>0,20</b>	0,06	0,01	<b>0,07</b>	0,05	0,01	0,02	0,02	0,03	0,02	0,07	0,1507	0,7000
2015	<b>0,22</b>	<b>0,18</b>	<b>0,19</b>	<b>0,08</b>	0,02	0,07	0,05	0,01	0,02	0,02	0,03	0,02	0,08	0,1397	0,6700
2016	<b>0,19</b>	<b>0,21</b>	<b>0,19</b>	0,07	0,02	<b>0,08</b>	0,05	0,01	0,03	0,02	0,03	0,02	0,08	0,1396	0,6700
2017	<b>0,23</b>	<b>0,17</b>	<b>0,18</b>	0,06	0,03	<b>0,08</b>	0,06	0,01	0,03	0,03	0,02	0,02	0,09	0,1395	0,6600
2018	<b>0,20</b>	<b>0,19</b>	<b>0,20</b>	0,06	0,03	<b>0,06</b>	0,06	0,01	0,03	0,02	0,03	0,02	0,09	0,1386	0,6500
2019	<b>0,17</b>	<b>0,19</b>	<b>0,19</b>	0,06	0,00	<b>0,08</b>	0,05	0,05	0,03	0,03	0,02	0,02	0,11	0,1308	0,6300
2020	<b>0,16</b>	<b>0,20</b>	<b>0,18</b>	0,06	0,00	<b>0,08</b>	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,03	0,11	0,1273	0,6200

Figura 6.9. Cuotas de generación (mercado diario + bilaterales) en el ámbito MIBEL (2010-2020).  
Fuente: Elaboración propia, a partir de CNMC (2021a).

Ante una situación de oligopolio como la expuesta, se prevé una menor rivalidad entre empresas y una mayor rentabilidad<sup>99</sup> dentro el sector.

<sup>98</sup> Calculado como la suma de las cuotas de mercado de las 4 mayores empresas del sector (resaltadas en negrita), excluyendo a “otros” por no individualizar.

<sup>99</sup> “En un oligopolio la compañía se encuentra a menudo en un dilema. Puede anteponer los intereses (rentabilidad) de la industria en general (o de algún subgrupo de empresas), decisión que no provocará una reacción de la competencia, o buscar ante todo su propio interés arriesgándose a desencadenar represalias e intensificar la competencia hasta llegar a la guerra. El dilema surge porque escoger estrategias o respuestas que eviten el riesgo de una guerra y favorecer la industria en general (estrategias que pueden calificarse de cooperativas) significará tal vez renunciar a posibles beneficios y a una mayor participación en el mercado. Es una situación que nos recuerda al dilema clásico del prisionero en la teoría de juegos [...]” (Porter, 2008: 103).

En segundo lugar, a través de la figura 6.10 se observan ciertas fluctuaciones en la demanda eléctrica desde 2012 a 2021, pero siempre dentro de una horquilla de menos de 20.000 GWh (un mínimo de 250.051 en 2020 y un máximo de 268.886 en 2018), por lo que podría afirmarse que se está ante un mercado maduro en el que el crecimiento debe lograrse quitando cuota de mercado a los competidores, puesto que a medida que las ventas se estancan, se intensifica la competencia entre empresas.

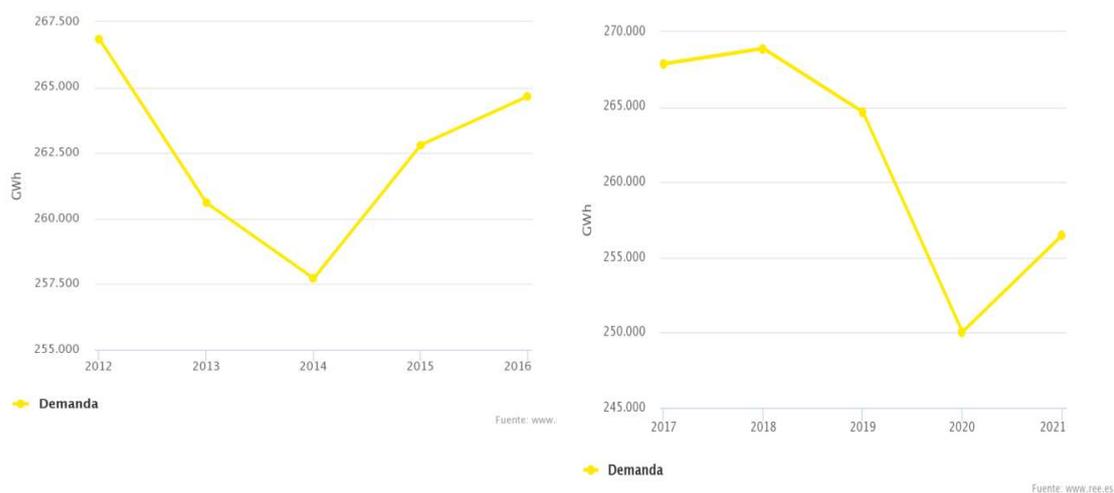


Figura 6.10. Evolución de la demanda (B.C.). Mercado nacional (2012-2021).  
Fuente: Página web de REE (2022b).

En tercer lugar, el producto que se comercia dentro del sector de la generación eléctrica es una *commodity* fuertemente estandarizada, por lo que la principal base para competir en el mercado mayorista es el precio. Sin embargo, en otros mercados existen vías de diferenciación como, por ejemplo, la proveniente de su carácter “verde” que hace que el producto sea más valorado por una clientela cada vez más concienciada con el medioambiente y la economía circular, consiguiendo centrar menos la competencia en la simple guerra de precios entre las empresas que rivalizan en el sector.

En cuarto lugar, como se verá más adelante, una de las barreras de entrada del sector es que suele exigir fuertes inversiones en infraestructuras a amortizar en un elevado horizonte temporal, lo que supone unos elevados costes fijos que incentivarían a aumentar la cantidad producida y vendida para diluirlos entre un mayor volumen de producción y reducir el coste unitario. Sin embargo, hay dos aspectos a matizar: primero, que algunas centrales ya están amortizadas; y segundo, que no siempre se puede inyectar esa producción en el mercado (está fuertemente supeditada a la demanda existente en cada momento).

En quinto lugar, en el sector de la generación eléctrica es fundamental distinguir entre potencia instalada y energía producida: la primera se refiere al potencial máximo de producción por unidad de tiempo al que pueden llegar las centrales operando ininterrumpidamente a pleno rendimiento; la segunda se refiere a la producción que realmente se alcanza en función del tiempo efectivo de funcionamiento y el porcentaje de capacidad al que consigue operar. En general, hay una sobrecapacidad dentro de la generación eléctrica, de modo que la potencia total instalada en España era en 2021 de 113.510,724 MW, mientras que el máximo histórico de demanda simultánea peninsular ha sido de 45.450 MW el 17 de diciembre de 2007. Por consiguiente, hay instalada más del doble de la potencia necesaria para cubrir el mayor momento de demanda que se ha dado. Es decir, tenemos un sistema de generación eléctrica claramente sobredimensionado. Sin embargo, este exceso de capacidad (potencia

instalada) que podría parecer negativo por ocioso, es en realidad necesario para asegurar la respuesta a la demanda en un sistema que presenta intermitencias o irregularidades en su oferta, de manera que si solo se dispusiese de la capacidad justa, en cuanto una central dejase de funcionar por cualquier motivo no se podrían cubrir todas las necesidades eléctricas, provocando desabastecimiento. A modo ilustrativo, la potencia instalada de las centrales renovables en 2021 era de 64.545,54 MW en caso de un funcionamiento ininterrumpido a pleno rendimiento; sin embargo, la intermitencia e irregularidad en su producción le aleja de su capacidad máxima, lo que exige que para cubrir la demanda se tenga que acudir a otras tecnologías del *mix* más estables como la nuclear (funcionan continuamente)<sup>100</sup>. Además, la aleatoriedad de las fuentes de energía primaria exige disponer de otras capacidades de generación flexibles y gestionables como la de ciclo combinado (se activa y para con mucha rapidez) o hacer uso del servicio de interrumpibilidad<sup>101</sup> para responder a las fluctuaciones de la demanda. Es decir, para cubrir la demanda total, la generación debe tener excesos de capacidad que cubran sus intermitencias o insuficiencias y, en consecuencia, esta capacidad inútil u ociosa no es tanto un incentivo a aumentar la producción para diluir los costes fijos como una necesidad para poder conseguirlo.

En sexto lugar, como destaca el Tribunal de Defensa de la Competencia (2006), las inversiones en centrales de generación de energía eléctrica requieren un considerable volumen de recursos financieros con periodos de construcción que duran varios años, largos periodos de maduración de la inversión y precios de los combustibles con alta variabilidad, sujetos a las fluctuaciones de los mercados internacionales, por lo que existen altas probabilidades de que afloren costes hundidos *-sunk cost-*, o lo que es lo mismo, aquellos en los que se incurre y no pueden recuperarse si se sale del sector. Esto supone que muchas empresas se encuentren atrapadas sin salida en el sector, aumentando su voracidad competitiva.

Por último, dentro del sector existen empresas diversas en cuanto a estrategias, orígenes y “personalidades”. De hecho, el presente trabajo se centra en una holística renovable que ya se ha dicho que comparte visión, misión y objetivos estratégicos, con una personalidad parecida y siguiendo una estrategia similar frente a otras empresas del sector. Esta diversidad, en definitiva, puede impedir en cierta medida el establecimiento de reglas de juego comunes, además de dificultar la comprensión o predicción de comportamientos o estrategias futuras de sus competidores.

En suma, el sector de la generación eléctrica presenta: cierto grado de concentración; un crecimiento relativamente estancado; una posibilidad parcial (en determinados mercados) de diferenciar su producto; algunos costes fijos (otros ya amortizados) que incentivarían, en su caso, a producir y vender más si el mercado pudiese asumirlo (que no siempre puede); un exceso de capacidad que no supone tanto un incentivo al aumento de producción como una necesidad para poder conseguirlo; y cierta diversidad entre las empresas o grupos de empresas que lo componen. Por todo ello, se puede detectar un grado bastante moderado y templado de competencia interna dentro del sector.

---

<sup>100</sup> En 2021 las nucleares suponían el 6,24 % de la potencia total instalada en España y produjeron el 20,79 % de toda la generación.

<sup>101</sup> Remuneración que perciben una serie de grandes consumidores de energía por estar dispuestos a no consumir en momentos puntuales de alta demanda del sistema.

## (2) Amenaza de entrada de competidores potenciales

Para el Tribunal de Defensa de la Competencia (2006), las barreras a la entrada constituyen todas aquellas dificultades y costes que desalientan o directamente imposibilitan la entrada de nuevos competidores. Por ende, el grado de amenaza de que estos últimos entren en el sector va a depender de las barreras de entrada que se comentan a continuación.

En primer lugar, nuevos entrantes en el sector de la generación eléctrica tendrían que enfrentarse a la acometida de fuertes inversiones en infraestructuras, con lo que se enfrentan a unas condiciones menos favorables con respecto a los generadores ya instalados, especialmente con respecto a aquellos que ya las han amortizado y que tendrían más fácil lograr “beneficios caídos del cielo” en el mercado mayorista de generación, donde se fija el precio a la unidad de producción con mayores costes marginales.

En segundo lugar, “los estudios sobre el alcance de las economías de escala al nivel de planta en la generación de electricidad indican que éstas se agotan con unidades de tamaño relativamente pequeño”, como apuntan Arocena y Rodríguez (1998: 71-73), lo que supone un freno relativamente pequeño a la entrada de nuevos competidores en el sector.

En tercer lugar, algunas de las centrales de generación ya instaladas se benefician del efecto experiencia, además del hecho de ubicarse, como señala el Tribunal de Defensa de la Competencia (2006), en algunos emplazamientos (cerca de las redes de transporte en alta tensión para evacuar la energía generada y/o cerca de las fuentes de suministro de sus materias<sup>102</sup>) que constituyen un activo estratégico que impide que los nuevos entrantes en la actividad de generación puedan competir en las mismas condiciones que los presentes, proporcionándoles ventajas absolutas en costes asociadas al hecho de mover primero.

En cuarto lugar, como ya se ha comentado, el producto que se comercia dentro del sector de la generación eléctrica es una *commodity* fuertemente estandarizada sin margen de diferenciación del producto en el mercado mayorista, debido a su sistema de casación de precios. No obstante, en otros mercados sí existe cierto margen a que el cliente pueda percibir mayor valor en el producto por algún atributo o característica, normalmente por su origen o proceso de producción respetuoso con el medioambiente, entorno y sociedad en general.

En quinto lugar, las distribuidoras gestionan las redes de distribución que operan y constituyen una serie de monopolios naturales divididos por zonas a través de cinco grandes empresas. Esto que en principio podría dar lugar a algún tipo de barrera de entrada al tratarse de cinco distribuidoras pertenecientes a grupos empresariales integrados verticalmente hacia atrás (y que, por tanto, operan también como generadores), en realidad no supone ninguna traba a la entrada, ya que deberán otorgar por imperativo legal el permiso de acceso a la red de distribución, pudiendo ser utilizadas las instalaciones de distribución por los sujetos autorizados a cambio del precio de peaje establecido.

---

<sup>102</sup> Esto último, como revela el Tribunal de Defensa de la Competencia (2006: 170), “se constata en el hecho de que las empresas ya instaladas generalmente solicitan autorizaciones para nuevas centrales de ciclo combinado en los mismos emplazamientos donde ya tienen grupos de generación de gas, fuel y carbón”.

En sexto lugar, las subvenciones y ayudas nacionales y de la UE que reciben ciertos grupos dentro del sector de la generación eléctrica, especialmente las empresas renovables, suponen una barrera de entrada, al igual que todas aquellas licencias, permisos y requisitos administrativos requeridos para desarrollar la actividad, así como todas las normativas o restricciones que dificultan o desincentivan la entrada de nuevos competidores. En relación a esto último, otra barrera de entrada para aquellas empresas que quieran entrar con una tecnología emisora (como centrales térmicas o de cogeneración) es la internalización como coste para el productor de la externalidad negativa de las emisiones de CO<sub>2</sub>, al más estilo pigouviano, mediante el comercio de unos derechos de emisión cada vez más reducidos y caros.

Por último, en cuanto a las posibles represalias, el hecho de que en el sector eléctrico existan grupos empresariales integrados verticalmente, permite que estos grupos puedan reducir sus márgenes en aquellas actividades en las que algún competidor ha entrado, hasta provocar su retirada, concentrando el cobro de esos márgenes en aquellas actividades en las que no tienen competencia. Aunque la ley obliga a separar jurídicamente esas actividades, nada impide que puedan pertenecer a un mismo grupo de empresas compensando sus eventuales pérdidas en el balance consolidado del grupo.

En suma, el sector de la generación eléctrica exige fuertes inversiones iniciales, sus economías de escala se agotan con unidades de tamaño relativamente pequeño, algunas de sus centrales ya instaladas se benefician del efecto experiencia o de emplazamientos privilegiados, dispone de poco margen de diferenciación en su producto y un canal de distribución abierto para todos, pero altas barreras legales o administrativas, además de elevadas posibilidades de represalia por parte de aquellas empresas integradas verticalmente en grupos empresariales (de gran poder). Por consiguiente, existiendo ciertas barreras estructurales, se puede detectar una reducida amenaza de entrada de nuevos competidores.

### (3) Amenaza de sustitutivos

Son productos sustitutivos aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece el sector -Navas y Guerras (2016)-, de manera que son sustitutivos cercanos dos productos en los que el incremento/decremento en el precio de uno provoca un incremento/decremento significativo en la demanda del otro -Hill y Jones (2011)-.

En todo caso, el que un producto o servicio sea sustitutivo o no de otro va a tener un carácter subjetivo al depender de las preferencias del consumidor, es decir, es necesario que lo perciba como una alternativa que satisface sus necesidades de igual manera que el producto al que sustituye.

En la actividad de la generación el producto, como *commodity*, es la electricidad. A la hora de venderla a sus clientes (principalmente comercializadoras eléctricas) no existen sustitutivos<sup>103</sup> porque lo que buscan estos últimos es precisamente adquirir ese producto, a cuyo comercio se dedican, y no otro. Sin embargo, en la relación de la

---

<sup>103</sup> Aunque, atendiendo a Ventura (2009) cuando define producto sustitutivo como aquel capaz de satisfacer las mismas funciones o necesidades pero utilizando otras tecnologías o dominios, dentro del sector podrían considerarse sustitutivas entre sí las diferentes tecnologías del *mix*: renovable, nuclear, térmicas o de cogeneración. No obstante, dado que estas son las que conforman el sector que se estudia, el aumento de precio de alguna podría variar el reparto interno entre ellas, pero no la demanda agregada y su atractivo a nivel sectorial.

comercializadora con sus clientes pueden aparecer una serie de sustitutivos llamados a satisfacer las mismas necesidades de esos consumidores finales (el gas o la energía térmica para consumo doméstico, el combustible para desplazamientos, etc.). En este caso, la electricidad presentaría una elasticidad precio de la demanda negativa y una elasticidad cruzada positiva<sup>104</sup>, por lo que bajadas en el precio de estos productos sustitutivos para los consumidores conduciría a una reducción de la demanda de electricidad. Y esta menor demanda de los consumidores a las comercializadoras se trasladaría desde estas últimas a las generadoras, reduciéndoles la cantidad producida que pueden inyectar en el mercado y el precio al que la inyectan (dado que las tecnologías más caras que acaban fijando el precio final van entrando a medida que se necesita cubrir más demanda). Sin embargo, a la hora de valorar el efecto de estos sustitutivos hay que tener en cuenta que, en muchos supuestos, es más rentable asumir un precio más caro de la electricidad respecto de su sustitutivo que cambiar el medio a través del cual se consume -por ejemplo, pasar de una instalación eléctrica a una de gas o térmica (biomasa, geotermia,...) o cambiar de un vehículo eléctrico a uno de combustión-.

#### *(4) Poder negociador de los proveedores*

Los proveedores influyentes son aquellos que cobran un precio elevado, limitan la calidad o traspasan sus costes a las empresas del sector. En base a esto, cabe afirmar que los principales proveedores (empresas gasistas y/o de combustibles fósiles) pueden elevar el precio y traspasar parte de sus costes o sobrecostes a las empresas de generación eléctrica. Los participantes del sector se enfrentan a fluctuaciones en los costes y no existen prácticamente sustitutivos del gas o combustibles fósiles para aquellas empresas que lo necesitan en su actividad de generación. Además, algunas de estas empresas proveedoras pueden amenazar, de forma creíble, con integrarse al sector a través de una integración vertical hacia adelante o aguas abajo, es decir, pueden amenazar de forma creíble con incorporar a su actividad la de generación.

En cualquier caso, no se puede obviar que las centrales que hacen uso estos proveedores principales son las térmicas y de cogeneración, precisamente las tecnologías más caras que fijan el precio final en el mercado mayorista, por lo que la subida de precios que experimenten sus materias primas pueden trasladarlas al precio de casación, incrementando los “beneficios caídos del cielo” de aquellas otras tecnologías del *mix* que no los usan en su proceso de producción (renovables o nucleares).

#### *(5) Poder negociador de los clientes*

El poder de negociación viene determinado por la sensibilidad de los proveedores al precio y el poder de negociación relativo. En esta relación de la empresa con sus clientes hay que distinguir dos casos: por un lado, cuando se producen en el mercado *spot* o mayorista; de otro, cuando se producen en el mercado organizado o mediante acuerdos bilaterales en mercados no organizados.

En el primer caso, los clientes (comercializadoras en su gran mayoría) no tienen prácticamente ninguna sensibilidad al precio, ya que tienen que cubrir las exigencias de sus consumidores en el mercado diario a casi cualquier precio, de manera que tienen que asegurarse de no quedar fuera de la curva de oferta de compra agregada

---

<sup>104</sup> Subidas en el precio de un producto, aumentan la demanda del sustitutivo.

que quede por detrás del punto donde finalmente se fija el precio de casación al cruzarse con la curva de oferta de venta agregada.

En el segundo caso, los clientes (se entiende también que son principalmente comercializadoras) van a ser sensibles al precio en la medida en que el producto del sector (la electricidad generada) está estandarizado y constituye el principal porcentaje de su coste total en la comercialización, teniendo presión para recortar sus costes de compra. Por su parte, tendrán poder relativo de negociación solo cuando compren un gran volumen de las ventas de las empresas del sector o planteen una amenaza creíble de integración vertical hacia atrás (a través de otra sociedad, tal y como exige la ley, pero perteneciente al mismo grupo empresarial).

Como síntesis del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se puede afirmar que el sector de la generación eléctrica presenta un grado bastante moderado y templado de competencia interna, una baja amenaza de entrada de nuevos competidores, unos productos sustitutivos con elevados costes de cambio, proveedores influyentes ante los que el sector es menos sensible al precio por poder trasladar los sobrecostes a sus propios precios, y unos clientes con insignificante sensibilidad al precio y escaso poder relativo. En consecuencia, el sector de la generación eléctrica en España se identifica cualitativamente como un sector con alto atractivo.

Una de las limitaciones o inconvenientes que desde la corriente teórica se le achaca a este Modelo de Porter es que no tiene en cuenta la importancia de los complementadores. Por ejemplo, la presencia de la movilidad eléctrica hace que la energía eléctrica sea más atractiva<sup>105</sup>. Otra de las críticas realizadas que se pueden destacar aquí es que el modelo no tiene en cuenta la existencia de otros grupos de interés. En el caso que nos ocupa, el sector de la generación eléctrica está sometido a presión regulatoria y a cambios en los valores de los consumidores demandantes respecto a la responsabilidad social corporativa, por lo que a muchas empresas les preocupa reforzar su reputación y compromiso con la sociedad. Ligado a esto, la inversión sostenible y responsable es una filosofía de inversión que integra los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno en el proceso de estudio, análisis y selección de valores de una cartera de inversión: para el caso de la generación eléctrica, esencialmente, en lo relativo a emisiones de gases de efecto invernadero (ambientales), relaciones con las Comunidades locales (sociales) y de transparencia de los consejos de administración y las actividades de *lobby* (buen gobierno).

(b) Un sector será más atractivo cuando su rentabilidad promedio de las empresas de ese sector sea superior al de otros sectores.

Dado que bases de datos como la Central de Balances del Banco de España van referidas al código CNAE D35 o D351 (producción, transporte y distribución de energía eléctrica), existe seria dificultad para obtener información de forma suficientemente segregada sobre la rentabilidad media de la producción o generación eléctrica. Se usa como aproximación la rentabilidad razonable, esto es, aquella que el Real Decreto-ley 17/2019 fija para la actividad de producción a partir de fuentes de energía renovables, cogeneración y residuos: el 7,09 % durante el periodo 2020-2025<sup>106</sup>.

---

<sup>105</sup> Si bien es cierto que sigue una cadena: el consumidor final la demanda a su comercializadora, para que esta última, a su vez, se la demande y compre al sector de la generación eléctrica.

<sup>106</sup> Para las instalaciones con derecho a la percepción de régimen económico primado a la entrada en vigor del Real Decreto-ley 9/2013, si renuncian a la continuación o inicio de nuevos procesos arbitrales o la renuncia de una posible indemnización o compensación: el 7,398 % durante el periodo 2020-2031.

Por su parte, para ponerlo en perspectiva, según la estadística de cuentas anuales no consolidadas del impuesto sobre sociedades realizada por la Agencia Tributaria (2018 y 2019), la rentabilidad económica<sup>107</sup> de las sociedades no financieras de todos los sectores en conjunto fue de un 4,11 % en 2018 y de un 4,57 % en 2019.

Es evidente que los cuellos de botella en las cadenas globales de producción y suministro y el notable encarecimiento de numerosas materias primas -incluidas las energéticas- han ejercido una considerable presión al alza sobre los costes de las empresas, y que esto se ha trasladado a otros bienes y servicios, tal y como revela el Banco de España (2022a). Evidentemente, las empresas del sector de generación eléctrica no escapan a esta subida generalizada de precios -motivada en parte por el encarecimiento de la energía-, pero de alguna manera, al contrario que otros sectores, los puede repercutir elevando el precio de su propio producto energético (electricidad). A esto hay que añadir un medio de operaciones que ha sido recurrentemente centro de debate o controversia al fijar como precio común para todos el de la oferta de venta de la energía más cara del punto de casación (sistema marginalista), si bien sistemas o modelos alternativos como el *pay as bid*, en el cada oferta de venta se lleva exactamente lo que se pide por ella, no demuestran necesariamente una reducción del precio, puesto que conllevan un cambio de estrategia -ya no habría ofertas de venta a precio 0, sino que cada uno ofertaría al precio que quiera obtener- y de reglas de juego -ya no primaría tanto tener un sistema de producción más eficiente, sino una capacidad de predecir y anticipar con datos que no garantiza a las generadoras más eficientes entrar primero en la subasta-.

En definitiva, el sector de la generación eléctrica en España se identifica cuantitativamente como un sector con un atractivo prominente. Lo que, unido a la identificación cualitativa ya expuesta, hace que sea considerado como un sector con un atractivo significativamente elevado.

### **6.3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO**

En palabras de Santos y Álvarez (2000), el estudio de la estrategia empresarial debe vincularse, fundamentalmente, a la relación entre los recursos de la empresa y su grado de adecuación a los factores claves del éxito que se derivan de su entorno sectorial.

De inicio, respecto a la identificación de los recursos y capacidades de la empresa renovable, se va a atender a la distinción entre (i) recursos tangibles y (ii) recursos intangibles.

(i) España cuenta con el mayor recurso solar de Europa y uno de los mayores recursos eólicos. Ello permite a la empresa renovable contar con materias primas fundamentalmente gratuitas, abundantes e ilimitadas, ya que como señala APPA Renovables (2022), se trata de recursos que se obtienen de fuentes naturales inagotables a escala humana, bien porque el recurso dispone de una cantidad de energía inmensa, bien porque el recurso tiene la capacidad de regenerarse de manera natural. De forma general, se trata de fuentes limpias y autóctonas que, por tanto, son más respetuosas con el entorno y menos dependientes del exterior que otras

---

<sup>107</sup> Porcentaje que representa el beneficio económico o beneficio operativo (antes de pagar los intereses de las deudas, es decir los gastos financieros) con el capital total invertido (activo real). A este ratio también se le denomina rentabilidad de la inversión. El activo real se calcula como activo total neto de provisiones a largo y corto plazo.

tecnologías del *mix* eléctrico que dependen de fuentes no renovables (como el gas, carbón o petróleo)<sup>108</sup>.

(ii) Autores como Grant (2006) o Ventura (2009) clasifican estos recursos intangibles en reputación, tecnología y recursos humanos.

En cuanto a lo primero, la forma de identificar la reputación y de defenderla es la imagen de la empresa a través de la marca. Según Brand Finance<sup>109</sup> (2021), el sector energético se caracteriza por movimientos constantes, nuevas incorporaciones y grandes empresas de otros sectores que se unen a la revolución energética de las renovables. Iberdrola fue la marca energética española que más crece en valor de marca, con un aumento del 1,4%, con crecimiento estable y una gran inversión en energías renovables siendo referente en el impulso de la transición a energías limpias. La reputación no deja de ser la confianza que infunde la empresa a clientes, proveedores o a la sociedad en su conjunto, y esto último va ligado a la responsabilidad social corporativa. Para la Comisión Europea (2022b) las empresas pueden llegar a ser socialmente responsables al integrar las preocupaciones sociales, ambientales, éticas, de consumo y de derechos humanos en su estrategia y operaciones comerciales siguiendo la ley. Del mismo modo, la OCDE define la conducta empresarial responsable como hacer una contribución positiva al progreso económico, ambiental y social con miras a lograr el desarrollo sostenible y evitar y abordar los impactos adversos relacionados con las operaciones, productos o servicios directos e indirectos de una empresa. En esta línea y como ya se expuso en su momento, atendiendo a lo señalado por APPA Renovables (2022), la misión de las empresas renovables es precisamente consolidar la transición del sistema eléctrico dando los pasos hacia una economía descarbonizada, más limpia y sostenible. Para la propia Comisión Europea (2022b), esta responsabilidad social y conducta empresarial responsable tiene efectos positivos sobre la gestión de riesgos, ahorro de costes, acceso al capital, relaciones con clientes, gestión de recursos humanos, sostenibilidad de las operaciones, capacidad de innovar y, finalmente, obtención de beneficios.

Respecto a la segunda, “muchas tecnologías renovables son ya competitivas si se analizan por sí solas. Pero si analizamos las externalidades positivas ya comentadas, vemos que todas las energías renovables son rentables en conjunto” (APPA Renovables, 2020: 12). En palabras del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2021), “el país dispone de una poderosa cadena de valor industrial en la tecnología fotovoltaica -produce el 60% de los componentes- y en la eólica, que fabrica el 90% de los equipos y es el tercer país de la UE en I+D. También lidera la integración de la generación renovable en el sistema eléctrico”. Además, cuenta con un tejido empresarial, tecnológico, de innovación y conocimiento en materia de renovables, por lo que es uno de los países europeos con mayor potencial de aprovechamiento de las energías renovables.

En tercer lugar, para Ventura (2009) la empresa debe atraer a los trabajadores más adecuados a través de la selección; desarrollar su capital humano mediante formación; y retener a los trabajadores más valiosos mediante la motivación y

---

<sup>108</sup> De los datos de APPA Renovables (2020) se extrae que las renovables eléctricas evitaron la importación de 17.230.796 teps de combustibles fósiles en el año 2020. Según ese estudio, con estos niveles de sustitución de combustibles fósiles en el sistema eléctrico, se observarán ahorros récord en años venideros.

<sup>109</sup> Que se presenta como una consultora líder independiente de valoración de intangibles cuyos *rankings* cumplen con el ISO 10668 e ISO 20671 de valoración y evaluación de marcas, respectivamente.

recompensas. No obstante, el PNIEC advierte que “en 2012, IRENA ya informaba que la consecución de los compromisos en materia de energías renovables demandaría profesionales cualificados en toda la cadena de valor, e identificaba la necesidad de incrementar y mejorar la formación de profesionales en renovables como uno de los principales retos del sector”.

En un segundo paso del análisis es necesario evaluar el potencial que tienen estos recursos de la empresa de generación eléctrica renovable para obtener ventajas competitivas sostenibles en base a las cuatro características o indicadores empíricos propuestos por Barney (1991), esto es, que sean valiosos, escasos, difícilmente imitables y no sustituibles.

Respecto a los recursos tangibles, son valiosos porque les permiten aprovechar oportunidades (especialmente en las dimensiones político-legales o ambientales), pero no son precisamente escasos, sino más bien al contrario: son casi inagotables y accesibles para todos.

Respecto a los recursos intangibles, se pasa también a analizar seguidamente cuánto de valiosos, escasos, difícilmente imitables y no sustituibles son su reputación, tecnología y recursos humanos.

En primer lugar, la reputación es valiosa para aprovechar oportunidades (especialmente en la dimensión socio-cultural); escasa porque es diferente entre empresas y, por tanto, cercana a ser única; difícilmente imitable por la dificultad de transferibilidad entre empresas al tratarse de un recurso idiosincrásico; y no sustituible.

Por su parte, la tecnología es valiosa para aprovechar oportunidades (especialmente en la dimensión tecnológica); escasa en algunas localizaciones únicas o específicas y para ciertas patentes; difícilmente imitable, bien por cierta complejidad social, bien por la dificultad de transferir grandes equipos, bien por la dependencia de la senda (mayor coste de la imitadora que pretende acortar el tiempo necesario para obtener la reputación o conocimiento tecnológico de aquella ya instalada con un periodo temporal más dilatado, o la exigencia de una cantidad crítica de conocimientos técnicos, por ejemplo); y no sustituible porque no existen recursos valiosos estratégicamente equivalentes que sean raros o inimitables.

Por último, los recursos humanos entendidos como capital humano son un recurso valioso como fundamento del “capital intelectual”; escaso solo en aquellos mejores y más brillantes empleados que según Dess y Lumpkin (2003) hay que retener, dado que, como ya se mencionó, el PNIEC identificaba la necesidad de incrementar y mejorar la formación de profesionales en renovables. Por lo que aquellas empresas que dispongan de este tipo de empleados, tendrá un recurso raro y difícilmente imitable, al menos temporalmente.

Para finalizar este paso de evaluación del potencial de los recursos para generar ventajas competitivas sostenibles, es necesario valorar si las rentas que generan son o no apropiables para la empresa de generación eléctrica renovable: se apropiará de aquellas derivadas de los activos sobre los que tenga propiedad o garantía legal, mientras que en el caso de los recursos humanos, con quien mantiene relaciones contractuales laborales, la apropiación dependerá de la configuración y diseño de los contratos y del poder relativo de negociación.

El tercer y último paso de este análisis estratégico interno se basa en conocer las fortalezas y debilidades que presentan sus recursos, en términos relativos a sus competidores.

Haciendo uso de la matriz, propuesta por Grant (2006) y seguida por Ventura (2009), que combina la posición de la empresa en función de (i) la fortaleza o debilidad de sus recursos frente a la competencia y (ii) la valoración de los recursos y capacidades necesarios para competir en un sector (valorados ambos del 1 -muy bajo- al 10 -muy alto-), se obtiene la figura 6.11, con las consecuentes implicaciones estratégicas comentadas en el bloque teórico.

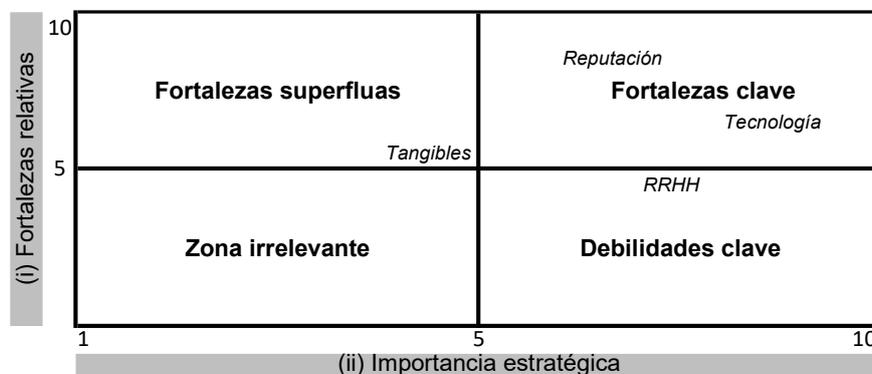


Figura 6.11. Matriz de evaluación hipotética de los recursos y capacidades de la empresa renovable. Fuente: Elaboración propia, a partir de Grant (2006: 209-218) y Ventura (2009: 334-336).

De forma alternativa, utilizando la matriz propuesta por Hunt y Morgan (1995), que combina dos criterios (el coste relativo de los recursos y su valor relativo) medidos en tres escalones (inferior, similar o superior en relación con sus competidores), los recursos analizados se situarían en las siguientes posiciones competitivas de la figura 3.2: los tangibles en la 3 (inferior coste relativo y superior valor relativo); la reputación en la 6 (similar coste relativo y superior valor relativo); la tecnología en la 2 (inferior coste relativo y similar valor relativo); mientras que los recursos humanos tienen el reto de consolidarse en alguna de las tres posiciones anteriores.

#### 6.4.- ANÁLISIS DAFO

A modo de resumen de las principales conclusiones obtenidas a lo largo de los apartados anteriores, se pasa a realizar la matriz DAFO para obtener una visión global de lo expuesto, distinguiendo y representando cualitativamente tanto los factores externos que se puede encontrar en el entorno (amenazas y oportunidades) como los factores internos (debilidades y fortalezas) de la empresa de generación eléctrica renovable (figura 6.12).

De lo expuesto en la matriz se desprende que la empresa renovable tiene un entorno netamente favorable, con un sector de elevado atractivo y un mercado que abre la puerta a obtener “beneficios caídos del cielo” o expulsar al resto de tecnologías si logra cubrir la demanda en cada momento, para lo cual cuenta con una fuerte reputación y una tecnología cada vez más poderosa y eficiente, aunque con el reto por delante de mejorar los recursos humanos y la necesidad de lograr desarrollar sistemas de almacenamiento a gran escala que le permitan integrarse de modo masivo en el sistema eléctrico. De forma visual se observa mayor peso en los dos cuadrantes inferiores (positivos) que en los dos superiores (negativos).

		DE ORIGEN INTERNO	DE ORIGEN EXTERNO
		Debilidades	Amenazas
NEGATIVOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos tangibles no escasos (inagotables y accesibles para todos)</li> <li>- Necesidad de incrementar y mejorar la formación de profesionales</li> <li>- Falta de sistemas eficientes de almacenamiento a gran escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presión fiscal</li> <li>- Inestabilidad e intervencionismo gubernamental</li> <li>- Desaceleración económica</li> <li>- Proveedores influyentes</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materias primas de coste nulo, abundantes e ilimitadas</li> <li>- Fuerte reputación</li> <li>- Buena imagen de la empresa a través de la marca</li> <li>- RSC y conducta empresarial responsable</li> <li>- Tecnologías competitivas</li> <li>- Poderosa cadena de valor industrial e I+D</li> <li>- Innovación y conocimiento en materia de renovables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencias como grupo de presión o <i>lobby</i></li> <li>- Inflación (al contribuir la renovable a bajar el precio eléctrico)</li> <li>- Concienciación medioambiental y factores ecológicos</li> <li>- Regulación medioambiental y política energética y climática</li> <li>- Otros fenómenos extraordinarios (COVID-19 o conflicto bélico)</li> <li>- Rivalidad interna moderada y amenaza de nuevos competidores baja</li> <li>- Elevados costes de cambio en los sustitutos</li> <li>- Clientes con poco poder de negociación</li> <li>- Mercado con sistema de casación marginalista</li> </ul>
POSITIVOS			

Figura 6.12. Matriz de DAFO de la empresa renovable.  
Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, no se puede pasar por alto que se trata de un análisis de carácter estático. Por ello, según el modelo dinámico de Otero y Gache (2006), en caso de producirse una evolución dinámica en la que las amenazas asciendan, la empresa renovable debería aumentar las fortalezas para no perder rentabilidad.

En cualquier caso, si una empresa quiere adaptarse a los cambios externos o configurar la evolución de un sector, es importante tener un conocimiento de las fuerzas conductoras del cambio en dicho sector. Es evidente que no se puede predecir el futuro, pero puede realizarse un análisis de escenarios para reflexionar sobre ese periodo venidero. Un escenario del sector hasta el año 2030 podría venir determinado por el PNIEC<sup>110</sup>, ligado al “paquete de invierno” de la Comisión Europea, de manera que si se van dando las políticas y medidas que recoge, se podría esperar una aproximación a los objetivos que prevé (por ejemplo, aumentar en España la interconexión eléctrica en 11.000 MW y alcanzar un 74 % de energía renovable en la generación eléctrica, mejorando el almacenamiento a gran escala y con la idea de conseguir un sector 100 % renovable en 2050). Aunque el horizonte temporal de este plan es extenso, incluye un calendario de actualización de los Planes cada cinco años y exige presentar informes de progreso cada dos, lo que permitirá ir actualizando periódicamente las reflexiones acerca de este escenario.

## 6.5.- ESTRATEGIAS

El contexto de la empresa renovable es la de un sector maduro (tasa baja/moderada de crecimiento del mercado y cierta estandarización) que supone una amenaza constante de deterioro de la rentabilidad sectorial, por lo que la ventaja competitiva se convierte en una cuestión clave, tal y como advierte Grant (2006).

<sup>110</sup> La planificación debe construirse alrededor del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima, alabado en Bruselas; y el consenso debe existir para cimentar y consolidar en el tiempo las políticas de fomento que se desarrollen -APPA renovables (2022)-.

### 6.5.1.- Estrategias competitivas

Entre los factores de éxito que Grant (2006) o Navas y Guerras (2016) identifican para obtener ventajas competitivas en este tipo de sectores (ventaja en costes, segmentación o diferenciación), la empresa de generación eléctrica renovable parece alinearse principalmente con la primera de ellas, siguiendo esa estrategia que mejor parece reflejar sus características principales<sup>111</sup>. “Una estrategia de liderazgo en costes implica normalmente una oferta estandarizada, con un número limitado de características y una línea de producto estrecha” (Grant, 2006: 310).

En el mercado mayorista, donde las tecnologías más eficientes entran primero a cubrir la demanda y obtienen unos mayores beneficios (los denominados “caídos del cielo”), la estrategia de ventaja en costes de la empresa de generación renovable apunta en dos direcciones hacia una ventaja competitiva: en primer lugar, porque en este mercado obtiene el mismo precio que otras tecnologías menos eficientes, pero a un coste menor ( $BE = BI$  y  $CE < CI$ ), situándose en la posición 3 de la matriz diferenciación-costes (figura 6.13); y en segundo lugar, porque el entrar primero en la subasta, deja directamente fuera a aquellas otras que ofertan a un precio superior al de casación (el de la unidad de producción con mayores costes marginales). Esto último implica que si las tecnologías más eficientes (renovable y nuclear) consiguen cubrir toda la demanda, expulsarían al resto<sup>112</sup>.

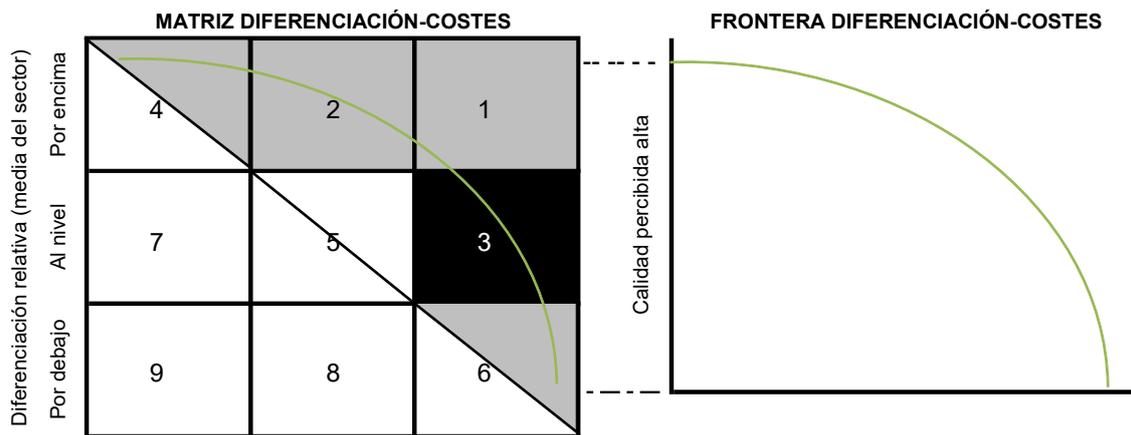


Figura 6.13. Matriz y frontera diferenciación-costes para la empresa renovable.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de Hall (1980) y Ventura (2009).

Lo anterior podría apuntar al modelo de Bertrand para situaciones de oligopolio como la identificada para este sector en el análisis de las fuerzas competitivas de Porter. El modelo de Bertrand considera que la competencia estará basada en los precios y, con productos homogéneos, la elección de los compradores la determinan los precios relativos. El equilibrio de este modelo se obtiene fijando un precio igual a los costes marginales, de manera que si tienen costes diferentes, el precio va a descender hasta igualar el coste marginal de la empresa más ineficiente, obteniendo la empresa más eficiente beneficios extraordinarios. Además, la empresa con menores

<sup>111</sup> “Con una reducción de costes que en la última década ha variado entre el 70% de la eólica y el 89% de la fotovoltaica (Levelized Cost of Energy 13.0, Lazard), las energías renovables constituyen una apuesta global” -APPA Renovables (2022)-.

<sup>112</sup> Las renovables tienen el reto de superar la intermitencia de su producción con sistemas eficientes de almacenamiento a gran escala que le permitan integrarse de modo masivo en el sistema eléctrico.

costes puede reducir el precio para expulsar del mercado a la rival mediante un comportamiento predatorio. Sin embargo, no parece caracterizar al mercado mayorista en tanto en cuanto las restricciones de capacidad evitan que cualquier empresa generadora pueda abastecer al mercado completo mediante la venta de energía a un menor precio. Por su parte, de la Cal y Sánchez (2005) entienden en su estudio que las estrategias individuales que competían en el mercado de generación eléctrica español se comportaban como un mercado oligopolista basado en cantidades, es decir, a la Cournot. Sin embargo, para Fabra (2014), ninguno de estos dos modelos anteriores es totalmente adecuado por no recoger algunas de las particularidades del mercado y apunta al modelo de von der Fehr y Harbord (1993) o modelo de subastas, que asume que las empresas compiten eligiendo curvas a tramos o escalonadas, de modo que los equilibrios dependen de forma crítica de la relación entre las capacidades de las empresas y la demanda de mercado. Según este modelo, si no existen empresas cuya capacidad resulte imprescindible para cubrir la demanda agregada (empresa pivotal), el mercado es perfectamente competitivo porque la empresa que intentara elevar el precio por encima del precio competitivo no sería despachada porque el resto de empresas tendrían capacidad suficiente para cubrir la demanda por sí solas; mientras que si existen empresas pivotaes (lo que suele darse en periodos de demanda alta), se fija un precio superior al competitivo, ya que la empresa pivotal no vería frustrado su intento de elevarlo porque la demanda residual a la que se enfrenta es positiva.

Además de estas interacciones, no se puede obviar que uno de los defectos del Modelo de Porter es considerar que las relaciones entre empresas son exclusivamente competitivas, motivo por el que Brandenburger y Nalebuff (1995) animaban a pensar en el término *coopetition*, al entender que además de las estrategias del tipo ganar-perder, existen interacciones cooperativas donde ambas partes ganan<sup>113</sup>.

La ventaja en costes de la empresa de generación renovable se basa en varios factores: de base, en unas economías de escala derivadas de ser una actividad donde los incrementos de producción no suelen requerir incrementos proporcionales de factores empleados. Y es que disponen de sobrecapacidad con menores costes fijos que otras tecnologías alternativas<sup>114</sup> y unos *inputs* obtenidos de la naturaleza de forma gratuita o cercana a ello, soportando costes unitarios por materia prima muy bajos o nulos y evitando los costes de los derechos de emisión<sup>115</sup>. Además, como señala el PNIEC, cuenta con recursos naturales significativos y un potencial de implementación local suficiente como para desarrollar las curvas de aprendizaje tecnológico.

A la hora de valorar esta estrategia de ventaja en costes para la empresa de generación renovable, en base a lo expuesto en el bloque teórico, el principal riesgo que se detecta es que se apoya en unos *inputs* (sol, viento, agua, etc.) que están al alcance de todos, por lo que adquiere mayor relieve e importancia la experiencia

---

<sup>113</sup> En este sentido, de la Cal y Sánchez (2005) concluyen en su estudio que las generadoras podrían obtener del mercado más beneficio del que están obteniendo, lo que “permite sospechar la ausencia de colusión en el estudio realizado” (*Ibidem*: 579-580).

<sup>114</sup> El resto de tecnologías del *mix* eléctrico presentan generalmente mayores costes estructurales, de mantenimiento, eventuales paradas, revisiones, etc.

<sup>115</sup> “Al analizar las emisiones de CO<sub>2</sub> del sector eléctrico, vemos que las energías renovables evitaron la emisión a la atmósfera de 36.388.969 toneladas de CO<sub>2</sub>. Con unos precios del CO<sub>2</sub> altos, vemos que las emisiones evitadas y los ahorros en este concepto han establecido récords: los ahorros en esta partida aumentaron un 7% hasta superar los 900 millones de euros” (APPA Renovables, 2020: 122).

acumulada o *Know how*. Aun con todo, la estrategia de ventaja en costes parece aconsejable o consecuencia necesaria en un sector como este donde hay muchos oferentes y un producto estandarizado con pocas maneras de diferenciarlo.

Entroncando con esto último, si bien es cierto que existen pocas maneras de diferenciar el producto dentro de la generación eléctrica, ya que se trata de una *commodity* fuertemente estandarizada, no es menos cierto que en otros mercados distintos al mercado *spot* o mayorista, como por ejemplo los contratos bilaterales del mercado no organizado, existe cierta diferenciación por parte de la empresa de generación renovable: aunque el producto esté estandarizado, su origen limpio y circular hace que sea percibido como de mayor valor<sup>116</sup> por clientes cada vez más concienciados con el medioambiente y el entorno en general<sup>117</sup>. Este tipo de empresa está fuertemente asociada en su proceso al respeto a los criterios de responsabilidad social corporativa y, en base a ello, “para muchas personas, las empresas socialmente responsables merecen una mayor confianza y prefieren los productos y servicios de estas empresas respecto de otras similares menos responsables socialmente” (Navas y Guerras, 2016: 171). Aunque es cierto que numerosos estudios sobre la responsabilidad social corporativa no son concluyentes acerca de si contribuye a mejorar los resultados financieros, sí que se puede concluir que aquellas empresas que atienden a los diferentes grupos de interés solo pueden mejorar porque, como poco, no los ven dañados -Ventura (2009)-.

En definitiva, se está ante un sector con base tecnológica en la que las renovables constituyen la tecnología clave<sup>118</sup> que viene a sustituir a las tecnologías básicas que lo fueron anteriormente. En el ciclo de vida de la tecnología, mientras que otras tecnologías del *mix* eléctrico se encuentran en una etapa de madurez, las renovables están en una fase de crecimiento, donde la necesidad de inversión crece, aunque los rendimientos suelen crecer más que proporcionalmente<sup>119</sup>.

### 6.5.2.- Estrategias corporativas

En un sector maduro como el de la generación eléctrica en España las opciones estratégicas pasan por conseguir una ventaja competitiva, como se acaba de exponer, o también por reorientar el campo de actividad. La estrategia corporativa define el campo de actividad en tres dimensiones: (i) las actividades verticales que va a desarrollar o no; (ii) el ámbito geográfico donde va a localizar sus actividades; y (iii) la conveniencia o no de diversificar su cartera de negocios.

---

<sup>116</sup> Desde una perspectiva basada en una cuantificación monetaria, las alteraciones en el precio de un producto no tienen por qué afectar a la percepción de valor que tiene un cliente. Más bien lo que ocasiona es que la diferencia entre ambos componentes, valor-precio, se pueda equiparar con el estímulo o incentivo para comprar un producto que tiene un cliente dado -Anderson *et al.* (1993)-.

<sup>117</sup> De modo que un intermediario que, por ejemplo, suscriba un contrato bilateral con una empresa generadora eléctrica va a estar dispuesto, con mucha probabilidad, a pagar más por este tipo de energía eléctrica, puesto que no solo está generalmente mejor valorada por los clientes, sino que en muchos casos adquieren el compromiso de ofertar a su consumidor final un determinado porcentaje de ella.

<sup>118</sup> “La tecnología clave determina el aumento de la productividad y repercute en la obtención de beneficio desde el momento en que es una tecnología desarrollada y aceptada ampliamente por el mercado y, como tal, sustentará la posición competitiva de la empresa que la utiliza.” (Navas y Guerras, 2007: 329).

<sup>119</sup> Como demuestra un reciente estudio de IRENA (2020a) en el que se afirma que en la transición energética, por cada dólar invertido retornan entre 3 y 8 dólares.

(i) Con la ley 54/1997 se trató de liberalizar el sector y separar las distintas actividades del sistema eléctrico; sin embargo, como señalan García-Álvarez y Moreno (2016: 553), “los antiguos monopolios integrados continúan controlando la demanda y la oferta de generación de energía eléctrica”. Es decir, aunque por imperativo legal se hayan separado jurídicamente en diferentes sociedades, muchos de estos grandes grupos empresariales ya existían antes del intento de liberalización y separación de actividades que pretendía la ley, por lo que no parece que haya sido la estrategia seguida por las empresas renovables de reciente aparición, más allá de que algunos de estos grupos empresariales hayan podido reorientar sus tecnologías de generación hacia la renovables.

(ii) “Los mercados nacionales que alguna vez fueron oligopolios consolidados, dominados por tres o cuatro empresas y sujetos a una competencia extranjera relativamente mínima, se han transformado en segmentos de industrias globales fragmentadas en las cuales un gran número de empresas pelean entre sí por la participación de mercado en varios países” (Hill y Jones, 2011: 246).

Como ya se ha analizado, el sector de la generación eléctrica fue (y es) un oligopolio dominado por tres o cuatro empresas. Por esto, en base a lo anterior, podría parecer viable la internacionalización, pero hasta la fecha es una opción imposible. Y el motivo no es otro que el hecho de que España sea lo que se ha venido a conocer como una “isla eléctrica” con falta de interconexiones para el transporte transfronterizo de su energía eléctrica, debido a su situación periférica y a la insuficiencia de infraestructuras para el intercambio eléctrico internacional (más allá de pequeñas cantidades con Francia, Portugal o Marruecos), quedando como reto el desarrollo de la interconectividad, especialmente para el aprovechamiento de las empresas de tecnología renovable en la que España se erigiría como una potencia a nivel mundial.

(iii) Se ha mencionado anteriormente el estudio de IRENA (2020a) que afirma que en la transición energética, retornan entre 3 y 8 dólares por cada dólar invertido. Esto apunta a que la diversificación de las empresas renovables se haya dirigido a otras tecnologías o fuentes de energía relacionadas con la transición energética, por lo que no ha habido una diversificación relevante fuera de ella. Esta es la línea que parece marcar también a futuro el entorno político (por ejemplo, en el PNIEC). En cambio, dentro del espectro de la transición energética, algunas empresas de generación eléctrica renovable se han podido diversificar hacia otros mercados como el de la generación térmica renovable (a través de fuente de biomasa, geotermia o solar térmica), postulándose como un sustitutivo del gas natural, gasóleo C o de calefacción y gases licuados de petróleo. También, algunas empresas como Gamesa han crecido, tal y como señalan Bueno *et al.* (2006), desarrollando actividades relacionadas tales como la promoción, construcción y explotación de parques renovables; la fabricación de generadores renovables; o la prestación de servicios especializados.

Acogiendo una de las tipologías más conocidas y extendidas de las estrategias básicas de crecimiento y desarrollo como es la propuesta por Ansoff (1976), varios autores como Johnson *et al.* (2006), Ventura (2009) o Navas y Guerras (2016) proponen la estrategia de desarrollo del producto (figura 6.14) como dirección a seguir ante cambios en el entorno empresarial que generen una demanda de nuevos productos o servicios a costa de los productos actuales. Con esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes. Los productos, por tanto, sirven para lo mismo, es decir, cubren la misma función que los productos anteriores, pero permiten mejorar la satisfacción de dicha función para el mismo segmento de clientes.

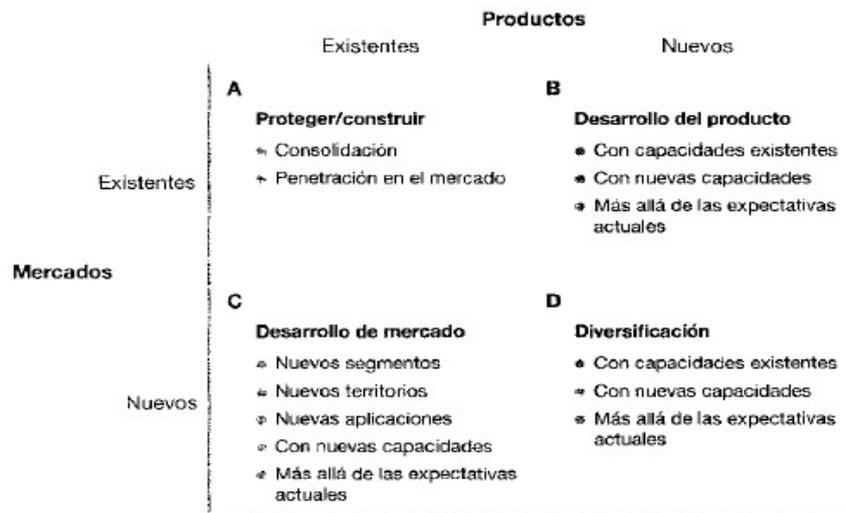


Figura 6.14. Direcciones de desarrollo de la estrategia.  
Fuente: Johnson *et al.* (2006: 337).

El hecho observado del que surge la hipótesis de este análisis práctico mostraba un crecimiento de la generación renovable durante el periodo 2017-2021. A continuación se pretenden analizar las posibles vías seguidas (o a seguir) para un crecimiento que se presenta como conclusión lógica de dicha hipótesis. Según datos de REE (2022f), es un hecho que la potencia instalada renovable en España (hidráulica, hidroeólica, eólica, solar fotovoltaica, solar térmica, otras renovables y residuos renovables) ha pasado de 48.164,46 MW en 2017 a 64.545,54 MW en 2021. En base a esto:

Respecto a las adquisiciones o fusiones, si se producen con empresas no renovables, no aumentarían la capacidad renovable; y si se producen entre empresas renovables, la nueva empresa en una fusión pura sería la suma de las fusionadas y la empresa que lleva a cabo la absorción suma la de la absorbida, pero en todo caso el incremento neto sería nulo. Por tanto, se descarta esta como vía de crecimiento relevante.

Respecto a los acuerdos de cooperación, la subcontratación, que no es sino delegar o transferir actividades o funciones de la cadena de valor, no parece una vía fuerte de crecimiento; en cambio, la franquicia (en el que aparece una nueva actividad por parte del franquiciado) o el *Joint Ventures* (aunque sea dominio de las empresas padres, se crea una nueva sociedad) sí parece que puedan ser causa de un aumento de actividad.

En cualquier caso, la razón más sólida para explicar el aumento de capacidad o potencia instalada es el crecimiento orgánico, por el que se desarrollan nuevas inversiones por las empresas ya instaladas creando capacidades productivas nuevas.

Aunque en el sector de la generación eléctrica en España se identificaron algunas barreras de entrada que lo hacían atractivo para las empresas ya instaladas, no se puede pasar por alto que algunas de estas barreras se moderan o suavizan para el caso de empresas renovables: así, por ejemplo, abren alguna vía de diferenciación del producto y requieren menores inversiones iniciales que otras tecnologías alternativas del sector, con lo que, además, encuentran menos probabilidades de que afloren costes hundidos *-sunk cost-*.

Por ende, sin perjuicio de lo anterior, si la potencia total instalada en el periodo 2017-2021 se incrementó en 9.480,28 MW (de 104.030,44 a 113.510,72) y la renovable en 16.381,08 MW (de 48.164,46 a 64.545,54), las dos posibilidades que caben es que, o bien se ha sustituido en las empresas ya instaladas otras tecnologías por las renovables, o bien han salido del sector empresas de otras tecnologías y han entrado nuevas renovables, animadas por el atractivo del sector, la relativa laxitud de las barreras de entrada y la consciencia de que aprovechando los recursos pueden llegar a obtener ventajas competitivas e, incluso, llegar a expulsar a aquellas otras tecnologías menos eficientes del mercado mayorista.

## CONCLUSIONES

En primer lugar, se observa un dato curioso en el crecimiento de la generación eléctrica renovable en el sector español a partir del año 2017, con el antecedente de una caída previa desde el 2013 (coincidiendo con la retirada de las primas o subvenciones gubernamentales), por lo que se plantea la hipótesis abductiva de que la empresa renovable, entendida holísticamente se encuentra ante: (i) un entorno que se ha ido configurando como netamente favorable; (ii) y unos recursos y capacidades que se han ido disponiendo de forma que le permiten obtener ventaja competitiva sostenible frente al resto de empresas del *mix* energético que forman parte del sector de la generación eléctrica.

(i) Habiendo demostrado la evidencia empírica que las organizaciones que logran el éxito tienden a estar alineadas con su entorno más que aquellas otras que obtienen peores resultados, ante un entorno dinámico parece un silogismo afirmar que es necesario que la organización se adapte y sincronice a él. Y es que, “cuanto más adecuada sea una organización para las características y exigencias del entorno, más fácil le va a ser adaptarse a sus variaciones” (Villacorta, 1999: 755).

En el entorno genérico hay un efecto neto favorable, puesto que habiéndose detectado algunas amenazas, principalmente en la dimensión política-legal, se identifican fuertes oportunidades en esa misma dimensión política-legal, además de otras en la socio-cultural, tecnológica y, con más vigor, en la medioambiental. Así, en un entorno en el que se reclaman energías verdes y baratas, es evidente que las energías renovables aparecen de modo disruptivo no solo para quedarse, sino también para expulsar a las restantes cuando la fuerza de selección actúe en su favor.

En el entorno específico, el sector de la generación eléctrica presenta un atractivo significativamente elevado, gracias a una interesante rentabilidad, además de un grado moderado y templado de competencia interna, baja amenaza de entrada de nuevos competidores, sustitutivos con elevados costes de cambio, proveedores influyentes ante los que el sector es poco sensible al precio por poder trasladar los sobrecostes a sus propios precios, así como unos clientes con poco poder de negociación.

A mayor abundamiento, el medio de operaciones mayorista del sector se alza como un mercado marginalista donde todas las unidades de producción cobran el precio que marca la última unidad que entra en el mercado, lo que abre la puerta a la empresa renovable para poder alcanzar “beneficios caídos del cielo” e ir expulsando del mercado al resto de tecnologías menos eficientes en la medida que logre cubrir la demanda en cada momento; no obstante, tiene por delante el gran reto (clave en mi opinión) de lograr desarrollar sistemas eficientes de almacenamiento a gran escala que le permitan integrarse de modo masivo en el sistema eléctrico y gestionar su producción irregular e intermitente para adaptarla a la demanda dinámica.

(ii) En cuanto a los recursos y capacidades, las materias primas o recursos naturales se entienden como base de una ventaja en costes pero sin ser escasos o raros (sino más bien inagotables y accesibles para todos). Por ello, se identifican como verdaderas fortalezas clave la reputación (e imagen de marca) y una tecnología que se ha ido haciendo cada vez más eficiente: la primera de ellas permite diferenciarse en mercados como el no organizado, mientras que la segunda contribuye a hacer sostenible una ventaja en costes en el mercado mayorista que, como ya se ha dicho, expulsa a aquellas tecnologías menos eficientes del *mix* eléctrico.

Sea cual sea la estrategia empleada (ventaja en costes en el mercado mayorista o diferenciación en otros mercados), lo cierto es que se está ante un mercado maduro con una tasa baja/moderada de crecimiento y cierta estandarización, por lo que la lucha estaría centrada en eliminar competidores. Ya se ha expuesto que la empresa renovable expulsaría a sus competidores del mercado mayorista en tanto en cuanto consiguiera abastecer toda la demanda; sin embargo, llegado ese caso, aunque habrán conseguido el éxito como conjunto (de forma holística), posiblemente tengan que enfrentarse posteriormente a un “efecto caníbal” entre ellas, encontrándose con una sobrecapacidad ociosa y rentabilidades más bajas, en una previsible guerra de precios. Una de las posibles vías de escape a esto último sería la superación de otro de los grandes retos que quedan por delante: el desarrollo y mejora de infraestructuras e interconexiones que dejen el camino expedito para el transporte transfronterizo de la energía eléctrica a nivel global; y si bien hay que recordar que ello implicaría la entrada de la energía de otros países competidores, no hay que despreciar el hecho de que los recursos naturales disponibles en España la convierten en una potencia mundial en tecnología renovable. Lo que parece innegable es que el hecho de que presenten retos a superar se puede traducir, *a sensu contrario*, en la existencia de margen de mejora.

En la clasificación de Miles y Snow (1978), la empresa renovable podría considerarse un prospector que valora ser el primero, enfatiza la innovación y puede dar lugar, con su actividad, a cambios en el sector, rompiendo las reglas y generando cambios ante los que tienen que responder los competidores.

En cualquier caso, el análisis ya expuesto de los factores externos e internos apunta a que se siga apostando por el crecimiento de la empresa renovable dentro del sector, bien porque en las empresas ya instaladas se sustituyen otras tecnologías por las renovables, o bien porque entran nuevas renovables, animadas por un sector atractivo en el que las barreras de entrada se hacen relativamente más laxas que para el resto (por la posibilidad de diferenciación, las menores inversiones iniciales o menores costes hundidos), así como por la perspectiva de que aprovechando los recursos pueden llegar a obtener ventajas competitivas e, incluso, llegar a expulsar a aquellas otras tecnologías menos eficientes del mercado mayorista. Todo lo cual viene a constituir una conclusión lógica de la hipótesis abductiva planteada; si bien, la abducción es crítica y sus conclusiones son meras sugerencias que deben someterse a la confrontación con la experiencia.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ PÉREZ, B.; DE ANDRÉS SUÁREZ, J.; CÁRCABA GARCÍA, A.; CASTRO PÉREZ, O.; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, E.; GARCÍA CORNEJO, B.; GARCÍA DIEZ, J.; GARCÍA FERNÁNDEZ, R.; LORCA FERNÁNDEZ, P.; PÉREZ MÉNDEZ, J.A. Y SUÁREZ ÁLVAREZ, E. (2014): *Manual de Análisis de los Estados Financieros*, Ediuno, Oviedo.

ANDERSON, J.C.; JAIN, D.C. Y CHINTAGUNTA, P.K. (1993): "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study", *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 1, nº 1, pp. 3-29.

ANSOFF, H.I. (1976): *La estrategia en la empresa*, EUNSA, Navarra.

APPA RENOVABLES (2020): "Estudio del Impacto Macroeconómico de las Energías Renovables en España 2020", pp. 1-167. Recuperado de: <https://www.appa.es/documentos-appa/> (última consulta el 12 de junio de 2021).

AROCENA, P. Y RODRÍGUEZ ROMERO, L. (1998): "Incentivos en la regulación del sector eléctrico español (1988-1995)", *Revista de Economía Aplicada*, vol. 6, nº 18, pp. 61-84.

AVELLA CAMARERO, L.; FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. Y VÁZQUEZ BUSTELO, D. (2008): "El medioambiente y los objetivos de fabricación: un análisis de los modelos estratégicos para su consecución", *Documentos de Trabajo FUNCAS*, nº 371, pp. 1-30.

AVELLA CAMARERO, L.; FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. Y VÁZQUEZ ORDÁS, C.J. (1999): "Relación entre las ventajas de fabricación y la competitividad de la gran empresa industrial española", *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, nº 781, pp. 69-83.

BAENA, E.; SÁNCHEZ, J.J. Y MONTOYA, O. (2003): "El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas", *Scientia et Technica*, nº 23, pp. 61-66.

BAIN, J. (1951): "Relation of Profit Rate to Industry Concentration", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 65, nº 3, pp. 293-324.

BANCO DE ESPAÑA (2022A): "Informe trimestral de la economía española", *Boletín Económico*, nº 2, pp. 7-52.

BANCO DE ESPAÑA (2022B): "Informe anual 2021", *Informes y memorias anuales*, pp. 1-306.

BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.

BRANDENBURGER, A.M. Y NALEBUFF, B.J. (1995): "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 73, nº 4, pp. 57-71.

BUENO CAMPOS, E.; SALMADOR SÁNCHEZ, M.P.; MERINO MORENO, C. Y MARTÍN CASTILLA, J.I. (2006): *Dirección estratégica de la empresa: desarrollo de la estrategia y análisis de casos*, Pirámide, Madrid.

CASTRO MONGE, E. (2010): "Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas", *Revista de ciencias económicas*, vol. 28, nº 1, pp. 247-276.

**CETORELLI, N. (1999):** "Competitive Analysis in Banking: Appraisal of the Methodologies", *Economic Perspectives*, vol. 23, nº 1, pp. 2-15.

**CHAUVIRÉ, C. (2010):** "Acerca de los orígenes de la teoría de la investigación: la lógica de la abducción en Peirce", *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, vol. 10, nº 20-21, pp. 57-86.

**CHRISTENSEN, C.M. (2001):** "The Past and Future of Competitive Advantage", *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, nº 2, pp. 105-109.

**CLARK, K.B. Y FUJIMOTO, T. (1990):** "The Power of Product Integrity", *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 6, pp. 107-118.

**CLAVER CORTÉS, E.; MOLINA AZORÍN, J.F. Y QUER RAMÓN, D. (2000):** "Incidencia indirecta comparada del 'efecto empresa' y el 'efecto sector' en la rentabilidad económica. Aplicación a una muestra de empresas de Alicante. 1994-1998", *Economía industrial*, nº 334, pp. 143-152.

**CNMC (2021A):** "Informe de supervisión del mercado peninsular mayorista al contado de electricidad", nº IS/DE/013/21, pp. 1-88. Recuperado de: <https://www.cnmc.es/expedientes/isde01321> (última consulta el 21 de junio de 2021).

**COASE, R.H. (1937):** "The Nature of the Firm", *Economica*, vol. 4, nº 16, pp. 386-405.

**CONSEJO DE REGULADORES DEL MIBEL (2020):** "Estudio sobre el mercado de derechos de emisión de CO2", pp.1-72. Recuperado de: [https://www.mibel.com/wp-content/uploads/2021/06/Estudio MIBEL Mercado CO2 vers ES.pdf](https://www.mibel.com/wp-content/uploads/2021/06/Estudio_MIBEL_Mercado_CO2_vers_ES.pdf) (última consulta el 17 de junio de 2022).

**CUERVO GARCÍA, A. (1993):** "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de economía española*, nº 56, pp. 363-368.

**DAVID, F.R. (2013):** *Conceptos de administración estratégica*, Pearson, México.

**DE LA CAL MARÍN, E.A. Y SÁNCHEZ RAMOS, L. (2005):** "Detección de situaciones de colusión en el mercado de generación eléctrica español mediante algoritmos genéticos", *Actas del IV Congreso Español sobre Metaheurísticas, Algoritmos Evolutivos y Bioinspirados*, pp. 573-580.

**DESS, G.G. Y LUMPKIN, G.T. (2003):** *Dirección estratégica*, McGraw-Hill, Madrid.

**DIARIO OFICIAL DE LA UE (2004/C 31/03):** "Directrices sobre la evaluación de las fusiones horizontales con arreglo al Reglamento del Consejo relativo al control de las concentraciones entre empresas", pp. 5-18. Recuperado de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52004XC0205%2802%29> (última consulta el 08 de octubre de 2021).

**DIERICKX, I. Y COOL, K. (1989):** "Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, nº 12, pp. 1.504-1.511.

**DUARTE CALVO, A. (2016):** "Abducción y *logica docens*", *Revista de Filosofía*, vol. 43, nº 1, pp. 27-47.

**EISENHARDT, K.M. Y MARTIN, J.A. (2000):** "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic management journal*, vol. 21, nº 10-11, pp. 1.105-1.121.

**FABRA PORTELA, N. (2014):** “Funcionamiento y diseño de los mercados eléctricos: ¿qué nos enseña la Teoría de Juegos?”, *Economía industrial*, nº 393, pp. 25-32.

**FEDERAL COMMUNICATIONS COMMISSION (2013):** *Annual Report and Analysis of Competitive Market Conditions with Respect to Mobile Wireless, Including Commercial Mobile Services, Sixteenth Report*. Recuperado de: <https://www.fcc.gov/document/16th-mobile-competition-report> (última consulta el 11 de octubre de 2021).

**FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1987):** “Evolución del Pensamiento Estratégico”. *Economistas*, nº 28, pp. 6-13.

**FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. Y SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1996):** “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 73-92.

**FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991):** “La cooperación empresarial: concepto y tipología”, *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)*, nº 29, pp. 1-39.

**FREEMAN, R.E. (2010):** *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. Cambridge.

**FRIEDMAN, M. (1966):** “The Methodology of Positive Economics”, in *Essays In Positive Economics (The University of Chicago Press)*, pp. 3-16 y 30-43.

**GALÁN GONZÁLEZ, J.L. Y VECINO GRAVEL, J. (1997):** “Las fuentes de rentabilidad de las empresas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 1, pp. 21-36.

**GARCÍA CORNEJO, B. (2006):** “Benchmarking en hospitales públicos a partir de la información suministrada por la contabilidad de costes”, *Revista de contabilidad: Spanish accounting review [RC-SAR]*, vol. 9, nº 17, pp. 55-80.

**GARCÍA-ÁLVAREZ, M. T. Y MORENO CUARTAS, B. (2016):** “La liberalización en la industria eléctrica española. El reto de lograr precios competitivos para los hogares”, *Gestión y política pública*, vol. 25, nº 2, pp. 551-589.

**GRANT, R.M. (2006):** *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Thomson-Civitas, Navarra.

**HALL, W.K. (1980):** “Survival Strategies in a Hostile Environment”, *Harvard Business Review*, vol. 58, nº 5, pp. 75-85.

**HANSEN, G.S. Y WERNERFELT, B. (1989):** “Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors”, *Strategic management journal*, vol. 10, nº 5, pp. 399-411.

**HILL, C.W.L. Y JONES, G.R. (2011):** *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, Cengage Learning Editores, México.

**HUERTA RIVEROS, P.; NAVAS LÓPEZ, J.E. Y ALMODÓVAR MARTÍNEZ, P. (2004):** “La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades”, *Cuadernos de estudios empresariales*, nº 14, pp. 87-104.

**HUNT, S.D. Y MORGAN, R.M. (1995):** “The comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of marketing*, vol. 59, nº 2, pp. 1-15.

**IRENA (2020A):** “Global Renewables Outlook: Energy transformation 2050”, pp. 1-211. Recuperado de: <https://www.irena.org/publications/2020/Apr/Global-Renewables-Outlook-2020> (última consulta el 18 de junio de 2022).

**IRENA (2020B):** “The post-COVID recovery: An agenda for resilience, development and equality”, pp. 1-143. Recuperado de: <https://irena.org/publications/2020/Jun/Post-COVID-Recovery> (última consulta el 18 de junio de 2022).

**JOHNSON, G.; SCHOLES, K. Y WHITTINGTON, R. (2006):** *Dirección estratégica*, Pearson, Madrid.

**LEIBENSTEIN, H. (1966):** “Allocative Efficiency vs. ‘X-Efficiency’”, *The American Economic Review*, vol. 56, nº 3, pp. 392-415.

**LIPPMAN, S.A.; RUMELT, R.P. (1982):** “Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition”, *The bell journal of Economics*, vol. 13, nº 2, pp. 418-438.

**MALETTA, H. (2010):** “La evolución del *Homo economicus*: problemas del marco de decisión racional en Economía”, *Economía*, Vol. 33, nº 65, pp. 9-68.

**MARTÍN ALCÁZAR, F.; CAMELO ORDAZ, C. Y ROMERO FERNÁNDEZ, P.M. (1995):** “La sostenibilidad y apropiabilidad de las rentas desde la visión estratégica basada en los recursos”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 1, nº 2, pp.94-114.

**MARTÍN ROMÁN, A. (2002):** “Ley de Okun, paro registrado y paro EPA”, *Boletín económico de ICE*, nº 2728, pp. 11-16.

**MARTIN, B. R. (1995):** “Foresight in Science and Technology”, *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 7, nº 2, pp. 139-168.

**MASLOW, A.H. (1943):** “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, vol. 50, nº 4, pp. 370-396.

**MAURI, A.J. Y MICHAELS, M.P. (1998):** “Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination”, *Strategic management journal*, vol. 19, nº 3, pp. 211-219.

**MCGAHAN, A.M. Y PORTER, M.E. (1997):** “How much does industry matter, really?”, *Strategic management journal*, vol. 18, Summer Special Issue, pp. 15-30.

**MILES, R. Y SNOW, C. (1978):** *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York.

**MINTZBERG, H. (1990):** “Strategy Formation: Schools of Thought”, en J.W. Fredrickson (ed.): *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, Nueva York, pp. 105-235.

**MINTZBERG, H. Y JØRGENSEN, J. (1995):** “Una estrategia emergente para la política pública”, *Gestión y Política Pública*, vol. IV, nº 1, pp. 25-46.

**NALDI, M. Y FLAMINI, M. (2014):** “The CR4 index and the interval estimation of the Herfindahl-Hirschman Index: an empirical comparison”, *SSRN 2448656*.

**NAVAS LÓPEZ, J.E. Y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2007):** *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, Thomson-Civitas, Navarra.

**NAVAS LÓPEZ, J.E. Y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2016):** *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*, Thomson Reuters-Civitas, Navarra.

**NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. Y MONTERO NAVARRO, A. (2010):** “La racionalidad en las decisiones estratégicas”, *Revista ibero-americana de estrategia*, vol. 9, nº 1, pp. 182-199.

**ORDIZ FUERTES, M. Y AVELLA CAMARERO, L. (2002):** “Gestión estratégica de los recursos humanos”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 3, pp. 59-78.

**ORTIZ PÉREZ, N. (1994):** “Friedman y la Abducción: Una Alternativa Metodológica para la Economía”, *Revista Desarrollo y Sociedad*, nº 33, pp. 25-46.

**OTERO, D. Y GACHE, F.L. (2006):** “Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA”, *Revista Científica Visión de Futuro*, vol. 6, nº 2, pp. 27-40.

**PIAGET, J. (1972):** *Psicología de la inteligencia*. Editorial Psique. Buenos Aires.

**PORTER, M.E. (1979):** “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 57, nº 2, pp. 137-145.

**PORTER, M.E. (1988):** “De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 33, pp. 99-121.

**PORTER, M.E. (1990):** “The Competitive Advantage of Nations”, *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 2, pp. 73-93.

**PORTER, M.E. (2008):** *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Grupo Editorial Patria. México.

**PORTER, M.E. (2017):** *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Ediciones Deusto. Barcelona.

**RODRÍGUEZ, M.A.; RICART, J.E.; SÁNCHEZ, P. (2002):** “Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm”, *Creativity and innovation management*, vol. 11, nº 3, p. 135-146.

**RONDA PUPO, G.A Y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2012):** “Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis”, *Strategic Management Journal*, vol. 33, nº 2, pp. 162-188.

**RUMELT, R.P. (1991):** “How much does industry matter?”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 3, pp. 167-185.

**RUTHERFORD, D. (2002):** *Routledge Dictionary of Economics*. Routledge. London and New York.

**SANTOS VIJANDE, M.L. Y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000):** “Estrategias de marketing en la fase inicial de vida del mercado”, *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)*, nº 205, pp. 1-29.

**SCHMALENSSEE, R. (1985):** “Do Markets Differ Much?”, *American Economic Review*, vol. 75, nº 3, pp. 341-351.

**SMITH, A. (2014):** *La riqueza de las naciones*, Alianza editorial, Madrid.

**SPAINSIF (2019):** “*La inversión sostenible y responsable en España*”. Recuperado de: <https://www.spainsif.es/wp-content/uploads/2019/10/Estudio-2019.pdf> (última consulta el 16 de abril de 2022).

**STALK, G. (1989):** “Tiempo: la próxima fuente de ventajas competitivas”, *Harvard Deusto business review*, nº 37, pp. 80-94.

**TEECE, D.J.; PISANO, G. Y SHUEN, A. (1997):** “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.

**THOMPSON, A.A.; PETERAF, M.A.; GAMBLE, J.E. Y STRICKLAND, A.J. (2015):** *Administración estratégica. Teoría y casos*. McGraw-Hill, México.

**U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE AND THE FEDERAL TRADE COMMISSION (2010):** “*Horizontal Merger Guidelines*”, pp. 1-34. Recuperado de: <https://www.justice.gov/atr/horizontal-merger-guidelines-08192010> (última consulta el 08 de octubre de 2021).

**VÁZQUEZ BUSTELO, D. Y AVELLA CAMARERO, L. (2007):** “Contraste empírico del modelo de fabricación ágil en España”, *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, nº 835, pp. 285-306.

**VÁZQUEZ BUSTELO, D. Y AVELLA CAMARERO, L. (2010):** “Análisis de la efectividad de las prácticas de trabajo de alta implicación en las fábricas españolas”, *Documentos de Trabajo FUNCAS*, nº 534, pp. 1-28.

**VENTURA VICTORIA, J. (2009):** *Análisis Estratégico de la Empresa*, Paraninfo, Madrid.

**VILLACORTA RODRÍGUEZ, D. (1999):** “El principio de isomorfismo en la teoría de la ecología de las poblaciones”, *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999*, vol. 2, pp. 755-760.

**VILLACORTA RODRÍGUEZ, D. Y DE LA BALLINA BALLINA, F.J. (2002):** “Los factores internos como explicación del fracaso hotelero”, *Estudios Turísticos*, nº 153, pp. 41-60.

**VON DER FEHR, N-H.M. Y HARBORD, D. (1993):** “Spot market competition in the UK electricity industry”, *The Economic Journal*, vol. 103, nº 418, pp. 531-546.

**WERNERFELT, B. (1984):** “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, nº 2, pp. 171-180.

**WERNERFELT, B. Y MONTGOMERY, C.A. (1988):** “Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance”, *The American Economic Review*, vol. 78, nº 1, pp. 246-250.

## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

**AGENCIA EUROPEA DE MEDIO AMBIENTE (2022) | VISOR DE DATOS DEL RÉGIMEN DE COMERCIO DE DERECHOS DE EMISIÓN (RCDE) DE LA UE:** <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/dashboards/emissions-trading-viewer-1> (última consulta el 18 de junio de 2022).

**AGENCIA TRIBUTARIA (2018) | ESTADÍSTICA DE CUENTAS ANUALES NO CONSOLIDADAS DEL IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES 2018 - RATIOS POR DIMENSIÓN DE EMPRESA Y SECTOR**  
DIMENSIÓN: TOTAL, SECTOR: TOTAL:  
[https://sede.agenciatributaria.gob.es/AEAT/Contenidos\\_Comunes/La\\_Agencia\\_Tributaria/Estadisticas/Publicaciones/sites/sociedadest2/2018/jrubikf2252bd9c62d81a8c1b7941c4d91c629ecb632f07.html](https://sede.agenciatributaria.gob.es/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Estadisticas/Publicaciones/sites/sociedadest2/2018/jrubikf2252bd9c62d81a8c1b7941c4d91c629ecb632f07.html) (última consulta el 19 de junio de 2022).

**AGENCIA TRIBUTARIA (2019) | ESTADÍSTICA DE CUENTAS ANUALES NO CONSOLIDADAS DEL IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES 2019 - RATIOS POR DIMENSIÓN DE EMPRESA Y SECTOR**  
DIMENSIÓN: TOTAL, SECTOR: TOTAL:  
[https://sede.agenciatributaria.gob.es/AEAT/Contenidos\\_Comunes/La\\_Agencia\\_Tributaria/Estadisticas/Publicaciones/sites/sociedadest2/2019/jrubikf343838893a7131ddf8d80113cce13c23b2b0930c.html](https://sede.agenciatributaria.gob.es/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Estadisticas/Publicaciones/sites/sociedadest2/2019/jrubikf343838893a7131ddf8d80113cce13c23b2b0930c.html) (última consulta el 19 de junio de 2022).

**APPA RENOVABLES (2022) | ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE ENERGÍAS RENOVABLES:**  
<https://www.appa.es/carta-del-presidente/> (última consulta el 23 de junio de 2022).

**BANCO DE ESPAÑA (2022C) | POLÍTICA MONETARIA - LA ESTRATEGIA DEL BCE:**  
[https://www.bde.es/bde/es/areas/polimone/estrategia/La\\_estrategia\\_del\\_BCE.html#:~:text=El%20Consejo%20de%20Gobierno%20considera,este%20objetivo%20son%20igualmente%20indeseables](https://www.bde.es/bde/es/areas/polimone/estrategia/La_estrategia_del_BCE.html#:~:text=El%20Consejo%20de%20Gobierno%20considera,este%20objetivo%20son%20igualmente%20indeseables) (última consulta el 16 de junio de 2022).

**BANCO DE ESPAÑA (2022D) | PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS:**  
<https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/a0201b.pdf> (última consulta el 17 de junio de 2022).

**BANCO EUROPEO DE INVERSIONES (2021) | ENCUESTA SOBRE EL CLIMA 2021-2022:**  
<https://www.eib.org/en/press/all/2021-360-81-percents-of-spanish-people-in-favour-of-stricter-government-measures-imposing-behavioural-changes-to-address-the-climate-emergency> (última consulta el 17 de junio de 2022).

**BRAND FINANCE (2021) | PRESS RELEASE | IBERDROLA CRECE 1,4% EN VALOR DE MARCA:**  
<https://brandfinance.com/press-releases/iberdrola-crece-14-en-valor-de-marca-y-se-mantiene-como-la-energetica-espanola-mas-valiosa-del-mundo-segun-brand-finance> (última consulta el 27 de junio de 2022).

**CMNUCC (2022) | EL ACUERDO DE PARÍS:** <https://unfccc.int/es/process-and-meetings/the-paris-agreement/el-acuerdo-de-paris> (última consulta el 01 de julio de 2022).

**CNMC (2021B) | LISTADO DE COMERCIALIZADORES DE REFERENCIA CON LA INFORMACIÓN RELATIVA AL BONO SOCIAL:** <https://sede.cnmc.gob.es/listado/censo/10> (última consulta el 20 de septiembre de 2021).

**COMISIÓN EUROPEA (2020) | EUROBARÓMETRO: PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y EL CLIMA:** [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP\\_20\\_331](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_20_331) (última consulta el 17 de junio de 2022).

**COMISIÓN EUROPEA (2022A) | EUROBARÓMETRO ESPECIAL SOBRE EL FUTURO DE EUROPA:** [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip\\_22\\_447](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_447) (última consulta el 17 de junio de 2022).

**COMISIÓN EUROPEA (2022B) | RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:**  
[https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en) (última consulta el 27 de junio de 2022).

**EUROSTAT (2022) | DATA EXPLORER (EUROPA.EU) / HICP (IPC ARMONIZADO):** [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=prc\\_hicp\\_manr&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=prc_hicp_manr&lang=en) (última consulta el 15 de junio de 2022).

**GOBIERNO DE ESPAÑA (2020) | PLAN NACIONAL INTEGRADO DE ENERGÍA Y CLIMA (PNIEC) 2021-2030:** <https://www.miteco.gob.es/es/prensa/pniec.aspx> (última consulta el 17 de junio de 2022).

**GOBIERNO DE ESPAÑA (2022) | PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA LA RECUPERACIÓN Y TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA (PERTE) | PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA:** <https://planderecuperacion.gob.es/como-acceder-a-los-fondos/pertes> (última consulta el 14 de junio de 2022).

**INE (2022A) | IPC GENERAL SIN ALIMENTOS NO ELABORADOS NI PRODUCTOS ENERGÉTICOS:** <https://www.ine.es/consul/serie.do?d=true&s=IPC253990&c=2&> (última consulta el 16 de junio de 2022).

**INE (2022B) | SECCIÓN PRENSA / ÍNDICE DE PRECIOS DE CONSUMO (IPC):** [https://www.ine.es/prensa/ipc\\_tabla.htm](https://www.ine.es/prensa/ipc_tabla.htm) (última consulta el 16 de junio de 2022).

**INE (2022C) | SECCIÓN PRENSA / PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB):** [https://www.ine.es/prensa/pib\\_tabla\\_cne.htm](https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm) (última consulta el 15 de junio de 2022).

**INE (2022D) | TASAS DE PARO POR DISTINTOS GRUPOS DE EDAD, SEXO Y COMUNIDAD AUTÓNOMA(4247):** <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-grafico> (última consulta el 17 de junio de 2022).

**MINISTERIO PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y EL RETO DEMOGRÁFICO (2021) | PRENSA:** <https://www.miteco.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/el-gobiernoaprueba-el-perte-de-energ%C3%ADas-renovables-hidr%C3%B3geno-renovable-yalmacenamiento-que-movilizar%C3%A1-una-inversi%C3%B3n-superior-a-16.300-millones/tcm:30-534032> (última consulta el 27 de junio de 2022).

**MINISTERIO PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y EL RETO DEMOGRÁFICO (2022A) | CAMBIO CLIMÁTICO:** <https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/> (última consulta el 18 de junio de 2022).

**MINISTERIO PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y EL RETO DEMOGRÁFICO (2022B) | ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA:** <https://energia.gob.es/electricidad/Paginas/sectorElectrico.aspx> (última consulta el 27 de junio de 2022).

**OECD iLIBRARY (2021) | TAX REVENUE TRENDS 1965-2020 | REVENUE STATISTICS 2021 : THE INITIAL IMPACT OF COVID-19 ON OECD TAX REVENUES:** <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6e87f932-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/6e87f932-en&csp=989e3029323a6936ab9fa6df32f709e4&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e13372> (última consulta el 15 de junio de 2022).

**OMIE (2022A) | CURVAS AGREGADAS DE OFERTA Y DEMANDA:** <https://www.omie.es/es/market-results/daily/daily-market/aggragate-supply-curves?scope=daily&date=2022-06-01&hour=13> (última consulta el 02 de junio de 2022).

**OMIE (2022B) | MÍNIMO, MEDIO Y MÁXIMO PRECIO DE LA CASACIÓN DEL MERCADO DIARIO:** <https://www.omie.es/es/market-results/interannual/daily-market/daily-prices?scope=interannual&system=1> (última consulta el 08 de junio de 2022).

**REE (2020) | LAS RENOVABLES ALCANZAN EL 43,6% DE LA GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN 2020, SU MAYOR CUOTA DESDE QUE EXISTEN REGISTROS | RED ELÉCTRICA:** <https://www.ree.es/es/sala-de-prensa/actualidad/nota-de-prensa/2020/12/las-renovables-alcanzan-el-43-6-por-ciento-de-la-generacion-de-2020-su-mayor-cuota-desde-existen-registros> (última consulta el 20 de junio de 2022).

**REE (2022A) | INTERCONEXIONES INTERNACIONALES | RED ELÉCTRICA:** <https://www.ree.es/es/actividades/operacion-del-sistema-electrico/interconexiones-internacionales> (última consulta el 17 de junio de 2022).

**REE (2022B) | REDATA - DEMANDA | RED ELÉCTRICA:** <https://www.ree.es/es/datos/demanda/evolucion> (última consulta el 19 de junio de 2022).

**REE (2022C) | REDATA - DEMANDA MÁXIMA INSTANTÁNEA | RED ELÉCTRICA:** <https://www.ree.es/es/datos/demanda/potencia-maxima-instantanea> (última consulta el 20 de junio de 2022).

**REE (2022D) | REDATA - EVOLUCIÓN RENOVABLE NO RENOVABLE | RED ELÉCTRICA:** <https://www.ree.es/es/datos/generacion/evolucion-renovable-no-renovable> (última consulta el 01 de junio de 2022).

**REE (2022E) | REDATA – GENERACIÓN / ESTRUCTURA | RED ELÉCTRICA:** <https://www.ree.es/es/datos/generacion/estructura-generacion> (última consulta el 08 de junio de 2022).

**REE (2022F) | REDATA – GENERACIÓN / POTENCIA INSTALADA | RED ELÉCTRICA:** <https://www.ree.es/es/datos/generacion/potencia-instalada> (última consulta el 26 de junio de 2022).

**TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA (2006) | INFORME EXPEDIENTE C94/05 - GAS NATURAL / ENDESA:** <https://www.cnmc.es/expedientes/c9405> (última consulta el 19 de junio de 2022).

## LEGISLACIÓN

**CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA**, de 1978 (B.O.E. núm. 311, de 29 de diciembre de 1978).

**CONVENIO INTERNACIONAL RELATIVO A LA CONSTITUCIÓN DE UN MERCADO IBÉRICO DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA ENTRE EL REINO DE ESPAÑA Y LA REPÚBLICA PORTUGUESA**, hecho en Santiago de Compostela el 1 de octubre de 2004 (B.O.E. núm. 310, de 22 de mayo de 2006).

**LEY 1/2005**, de 9 de marzo, por la que se regula el régimen del comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero (B.O.E. núm. 59, de 10 de marzo de 2015).

**LEY 24/2013**, de 26 de diciembre, del Sector Eléctrico (B.O.E. núm. 310, de 27 de diciembre de 2013).

**LEY 54/1997**, de 27 de noviembre, del Sector Eléctrico (B.O.E. núm. 285, de 28 de noviembre de 1997).

**LEY 7/2021**, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética (B.O.E. núm. 121, de 21 de mayo de 2021).

**REAL DECRETO-LEY 1/2012**, de 27 de enero, por el que se procede a la suspensión de los procedimientos de preasignación de retribución y a la supresión de los incentivos económicos para nuevas instalaciones de producción de energía eléctrica a partir de cogeneración, fuentes de energía renovables y residuos (B.O.E. núm. 24, de 28 de enero de 2012).

**REAL DECRETO-LEY 1/2019**, de 11 de enero, de medidas urgentes para adecuar las competencias de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia a las exigencias derivadas del derecho comunitario en relación a las Directivas 2009/72/CE y 2009/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de julio de 2009, sobre normas comunes para el mercado interior de la electricidad y del gas natural (B.O.E. núm. 11, de 12 de enero de 2019).

**REAL DECRETO-LEY 15/2018**, de 5 de octubre, de medidas urgentes para la transición energética y la protección de los consumidores (B.O.E. núm. 242, de 06 de octubre de 2018).

**REAL DECRETO-LEY 17/2019**, de 22 de noviembre, por el que se adoptan medidas urgentes para la necesaria adaptación de parámetros retributivos que afectan al sistema eléctrico y por el que se da respuesta al proceso de cese de actividad de centrales térmicas de generación (B.O.E. núm. 282, de 23 de noviembre de 2019).

**REAL DECRETO-LEY 17/2021**, de 14 de septiembre, de medidas urgentes para mitigar el impacto de la escalada de precios del gas natural en los mercados minoristas de gas y electricidad (B.O.E. núm. 221, de 15 de septiembre de 2021).

**REAL DECRETO-LEY 23/2020**, de 23 de junio, por el que se aprueban medidas en materia de energía y en otros ámbitos para la reactivación económica (B.O.E. núm. 175, de 24 de junio de 2020).

**REAL DECRETO-LEY 29/2021**, de 21 de diciembre, por el que se adoptan medidas urgentes en el ámbito energético para el fomento de la movilidad eléctrica, el autoconsumo y el despliegue de energías renovables (B.O.E. núm. 305, de 22 de diciembre de 2021).

**REAL DECRETO-LEY 34/2020**, de 17 de noviembre, de medidas urgentes de apoyo a la solvencia empresarial y al sector energético, y en materia tributaria (B.O.E. núm. 303, de 18 de noviembre de 2020).

**REAL DECRETO-LEY 9/2013**, de 12 de julio, por el que se adoptan medidas urgentes para garantizar la estabilidad financiera del sistema eléctrico (B.O.E. núm. 167, de 13 de julio de 2013).

**RESOLUCIÓN DE 6 DE MAYO DE 2021**, de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, por la que se aprueban las reglas de funcionamiento de los mercados diario e intradiario de energía eléctrica para su adaptación de los límites de oferta a los límites de casación europeos (B.O.E. núm. 120, de 20 de mayo de 2021).