



La competencia es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Es un fenómeno generalizado, tanto si se trata de empresas que luchan por el mercado, de países que se enfrentan a la globalización o de organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes.

Hoy en día esto es más verdad que nunca, ya que, en las últimas décadas, la competencia se ha intensificado de forma espectacular en casi todos los campos, desde los países y la cultura, hasta la educación y la atención sanitaria.

En la actualidad, organizaciones de todo tipo se ven obligadas a competir para aportar valor, entendido este último como la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes de manera eficaz. Las empresas deben ofrecer valor a sus clientes, y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocios.

Muchos errores de estrategia proceden de una idea equivocada sobre lo que es la competencia y de cómo funciona. A menudo se entiende de manera demasiado limitada, como un fenómeno que solo se da entre rivales directos. Para darnos una comprensión adecuada de lo que es, el autor nos presenta un marco, asentado en la teoría económica, con el cual podemos evaluar la competencia en cualquier sector. El marco de las cinco fuerzas (el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los

proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad), permite entender la rivalidad a largo plazo de cualquier sector, así como de qué forma las compañías pueden mejorar su competitividad en el sector en el que se encuentran.

Para entender la competencia es esencial saber por qué algunas empresas son capaces de superar a sus rivales. Una compañía alcanza la rentabilidad superior en su sector si consigue precios más elevados o costes más bajos que sus rivales. Estas diferencias de precios o de costes entre competidores surgen de dos fuentes diferentes: mejores prácticas y posicionamiento estratégico.

Todas las compañías deben mejorar continuamente el rendimiento operacional de sus actividades; sin embargo, esta es una competencia difícil de ganar. La mayoría de las veces, las diferencias de rentabilidad surgen de tener una posición estratégica distintiva o cuando las empresas "compiten para ser únicas", lo cual es, a la larga, más sostenible que competir para ser el mejor.

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE MOLDEAN LA ESTRATEGIA

Si bien a simple vista las industrias pueden parecer muy distintas entre sí, los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos. La industria global de automoción, por ejemplo, no parece tener nada en común con el mercado mundial de las obras de arte o con el sector sanitario europeo, fuertemente regulado. Sin embargo, si queremos comprender la competencia industrial y la rentabilidad en cada uno de estos tres casos, primero debemos analizar las cinco fuerzas que conforman su estructura subyacente común: **la amenaza de nuevos aspirantes, la influencia de los proveedores, la influencia de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.**

Si estas fuerzas son intensas, como ocurre en sectores como el aéreo, el textil o el hotelero, prácticamente ninguna empresa obtiene beneficios de la inversión. Si las fuerzas son benignas, como ocurre en industrias como la del *software*, la de los refrescos o la de los artículos de aseo, muchas compañías son rentables. Lo que impulsa la competencia y la rentabilidad es la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, y no el hecho de si produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, o si está regulada o no.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que nos ofrece un marco para anticipar e influir en la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo, ya que defenderse de las fuerzas competitivas y moldearlas en beneficio de la propia empresa son aspectos cruciales de la estrategia.

Amenaza de nuevos aspirantes. Los aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad, que es lo que hizo Pepsi cuando entró en la industria del agua embotellada, Microsoft cuando empezó a ofrecer navegadores de Internet o Apple cuando se incorporó al negocio de las distribuidoras musicales.

La amenaza de entrada marca, por tanto, un límite al potencial de beneficios de una industria. Cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores. En las ventas de café al consumo, por ejemplo, las barreras de entrada relativamente bajas obligaron a Starbucks a invertir agresivamente para modernizar sus cafeterías y menús.

La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la relación que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. La amenaza de entrada es lo que sustenta la rentabilidad y no el hecho de si se produce o no.

Barreras de entrada. Las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Existen siete fuentes principales:

1- Economías de escala por parte de la oferta. Estas economías surgen cuando las empresas que producen a gran volumen se benefician de precios más bajos por unidad, porque pueden repartir los costes fijos entre más unidades, disfrutan de tecnología más eficiente o exigen mejores condiciones a los proveedores. Las economías de escala por parte de la oferta detienen la entrada al obligar al aspirante a hacerlo en la industria a gran escala, lo cual requiere un desplazamiento de los competidores establecidos, o a aceptar una desventaja en los costes.

Las economías de escala se encuentran en casi toda la actividad en la cadena de producción de valor. En los microprocesadores, por ejemplo, los miembros establecidos como Intel están protegidos por economías de escala en la investigación, la fabricación de chips y el marketing al consumidor. Para empresas de jardinería, como Scotts Miracle-Gro, las economías de escala más importantes se encuentran en la cadena de la demanda y en la publicidad de los medios.

2- Beneficios de escala por parte de la demanda. Estas ventajas, conocidas como "efectos de red", surgen en industrias donde la disposición de un comprador a pagar por el producto de una empresa se incrementa al haber otros compradores que también los adquieren a la misma empresa. Los compradores pueden confiar más en grandes empresas para un producto crucial. También pueden valorar el hecho de formar parte de una red con un gran número de compradores. Por ejemplo, los participantes en las subastas de eBay se sienten atraídos hacia la compañía porque les ofrece mejor capacidad asociativa. Los beneficios de escala por parte de la demanda disuaden la entrada al limitar la disposición de los clientes a comprar a un recién llegado y a reducir sus precios hasta que este logra construir una base importante de clientes.

3- Costes por el cambio de clientes. Los costes de cambio son costes fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor. Estos costes pueden surgir porque un comprador que cambia de vendedor debe, por ejemplo, alterar las especificaciones del producto, formar de nuevo a los empleados a usar un producto nuevo o modificar sus sistemas de información. A medida que se incrementen los costes de cambio, más difícil le resultará a un aspirante obtener clientes. El *software* de planificación de recursos empresariales (ERP) es un ejemplo de producto con unos costes de cambio altos. Cuando una empresa ha instalado un sistema ERP, por ejemplo, los costes de pasarse a un nuevo vendedor son astronómicos debido a la adaptación y la necesidad de adquirir nuevos conocimientos.

4- Requisitos del capital. La necesidad de invertir grandes recursos financieros con el fin de competir puede disuadir a los aspirantes. La barrera es especialmente alta si se necesita capital para gastos no recuperables y, por tanto, difíciles de financiar, como una gran campaña de publicidad o proyectos de I+D.

No obstante, si los beneficios de una industria son atractivos y se espera que se mantengan así, los inversores pueden proporcionar los fondos que los aspirantes necesitan. Por ejemplo, las líneas aéreas aspirantes a entrar en el mercado pueden acceder al capital para comprar aviones caros debido a su elevado valor en la reventa, razón por la cual existen numerosas compañías aéreas nuevas.

5- Beneficios para los miembros independientemente del tamaño. No importa cuál sea su tamaño, los miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costes que no poseen los posibles rivales. Estos beneficios pueden surgir de fuentes como la propiedad de la tecnología, el acceso preferente a las mejores fuentes de materia prima, identidades establecidas de marca, etc. Los aspirantes intentan superar estas ventajas. Las empresas que ofrecen grandes descuentos como Target y Wal-Mart, por ejemplo, han situado sus tiendas en lugares independientes, en vez de en centros comerciales habituales, porque en esos centros se encuentran comercios rivales muy establecidos.

6- Acceso desigual a los canales de distribución. El nuevo miembro debe asegurar la distribución de su producto o servicio. Por ejemplo, un nuevo producto alimentario debe desplazar a los demás en un supermercado por medio de ofertas, promociones, esfuerzos concentrados de venta u otros recursos. Cuanto más limitados sean los canales de venta y más atados estén los miembros a ellos, más difícil será la entrada a una industria. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan infranqueable que los nuevos miembros deben esquivar los canales de distribución o crear los suyos propios. De este modo, las nuevas aerolíneas de bajo coste han evitado la distribución a través de agencias de viaje (quienes tienden a favorecer a empresas establecidas de tarifas caras) y han incentivado a los pasajeros a comprar sus vuelos por Internet.

7- Política restrictiva del Gobierno. La política del Gobierno puede entorpecer o favorecer directamente una nueva entrada. El Gobierno limita directamente o incluso excluye la entrada a las industrias, por ejemplo, exigiendo licencias e imponiendo restricciones en la inversión extranjera. Las industrias reguladas, como la de las bebidas alcohólicas, los servicios de taxi y las compañías aéreas son ejemplos visibles de ello.

Un análisis de las barreras de entrada es fundamental para cualquier empresa que desee incorporarse a una nueva industria. El reto es encontrar la forma de superar las barreras de entrada sin anular, con grandes inversiones, la rentabilidad de participar en el mercado.

La influencia de 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 en la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. Así, Microsoft ha contribuido a la erosión de la rentabilidad entre los productores de ordenadores personales subiendo los precios de los sistemas operativos.

Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores. Estos proveedores se pueden considerar influyentes si...

- Están más concentrados que la industria a la que venden (el monopolio de Microsoft);
- No dependen demasiado de la industria para obtener beneficios, ya que sirven a muchas de ellas;

- Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables; por ejemplo, cambiar de proveedor es difícil si las empresas han invertido mucho en equipamiento especializado o en aprender a utilizar el equipamiento de un proveedor (como las terminales Bloomberg utilizadas por los profesionales de las finanzas);
- No existe sustitutivo alguno del producto que ofrece el grupo proveedor; los sindicatos de pilotos, por ejemplo, ejercen una poderosa influencia sobre las compañías aéreas, debido a que no existe una buena alternativa a un piloto bien capacitado para su labor.

La influencia de los compradores. Los clientes influyentes —la otra cara de los proveedores influyentes— pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando, en general, a los distintos participantes en una industria. 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.

Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si...

- Existen pocos compradores o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor: los compradores a gran escala son especialmente influyentes en industrias con costes fijos elevados, como la de equipamiento para telecomunicaciones, para perforaciones en alta mar e industria de productos químicos; los costes fijos elevados y los costes marginales bajos amplían la presión sobre los rivales para mantener la influencia por medio de descuentos;
- Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí: si los compradores creen que siempre pueden encontrar un producto equivalente, entonces tienden a comparar y a enfrentar a los distintos vendedores;
- Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables: los productores de refrescos y cerveza han controlado durante mucho tiempo la influencia sobre el envasado amenazando con embotellar ellos mismos sus productos.

Los clientes intermediarios, o los clientes que compran el producto pero no son el usuario final (como los ensambladores o los canales de distribución), obtienen una significativa capacidad de negociación cuando son capaces de influir en las decisiones de compra de los clientes finales. Los vendedores de pequeños electrodomésticos, los joyeros y los distribuidores de equipamiento agrícola son ejemplos de canales de distribución que ejercen una poderosa influencia en los clientes finales.

Los productores suelen esforzarse por disminuir el peso que ejerce el canal de distribución mediante arreglos exclusivos con distribuidores concretos o vendiendo directamente a los usuarios finales. Los fabricantes de componentes procuran incrementar su influencia sobre los ensambladores creando preferencia hacia sus componentes con los clientes finales. Esto es lo que ocurre con los recambios de bicicletas y con los edulcorantes. DuPont ha ejercido una enorme presión publicitando su marca Stainmaster de fibras de alfombra no solo a los productores de alfombras que las compran, sino también a los clientes finales. Muchos consumidores solicitan la alfombra Stainmaster aunque DuPont no sea un fabricante de alfombras.

La amenaza de los sustitutos. Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. La videoconferencia es un sustitutivo del viaje. El plástico es un sustitutivo del aluminio, etc. Tenemos a un sustitutivo cuando podemos prescindir de un producto, cuando preferimos comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o cuando lo fabrica el consumidor.

Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

La amenaza de un sustitutivo es elevada si...

- Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria: cuanto mejor es el valor relativo del sustitutivo, más estrecho es el margen de posible beneficio en una industria; por ejemplo, los proveedores convencionales de servicios telefónicos de larga distancia se han visto perjudicados por los servicios baratos de llamadas por Internet, como Vonage y Skype;
- Para el comprador, el coste de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo: pasar de un fármaco de marca a otro genérico supone un coste mínimo, lo cual hace que el cambio y el descenso de los precios sean tan agudos y rápidos.

Los estrategas deberían prestar especial atención a los cambios en otras industrias, que los convierten en sustitutos atractivos. Las mejoras en los materiales plásticos, por ejemplo, les permitieron convertirse en sustitutos del acero en muchos componentes del sector del automóvil. De este modo, los cambios tecnológicos o las discontinuidades competitivas en negocios que en apariencia no están relacionados pueden surtir un gran impacto en la rentabilidad de la industria.

Rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo. La intensidad de la rivalidad es mayor si...

- Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia: en estos casos, los rivales tienen dificultades para evitar interferir en sus asuntos;
- El crecimiento de la industria es lento, por lo que precipita la lucha por la cuota de mercado;
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si cuentan con objetivos que van más allá de la rentabilidad económica en una industria determinada; por ejemplo, las distintas unidades de las grandes empresas pueden participar en una industria por razones de imagen o para ofrecer una línea completa de productos.

La fuerza de la rivalidad no solo refleja la intensidad de la competencia, sino también la base sobre la que se asienta. Las dimensiones sobre las que se produce la competencia, siempre y cuando los rivales converjan para competir en las mismas dimensiones, ejerce una gran influencia en la rentabilidad.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios de una industria directamente a sus clientes. La competencia sostenida en los precios también enseña a los clientes a prestar menos atención a las características y el servicio que ofrece el producto.

La competencia en los precios suele producirse si...

- Los productos o los servicios de los rivales son casi idénticos y apenas hay fluctuación de costes para los compradores: esto alienta a los competidores a recortar precios y a ganar nuevos clientes; los años de guerras de precios en las compañías aéreas reflejan estas circunstancias en esa industria particular;
- Los costes fijos son elevados y los costes marginales son bajos: esto crea una intensa presión para que los competidores reduzcan los precios por debajo de sus costes medios, hasta acercarse a sus costes marginales, para que roben el excedente de clientes al tiempo que contribuyen a cubrir los costes fijos; muchos negocios dedicados a materiales básicos, como el papel y el aluminio, sufren este problema, especialmente si la demanda no crece; lo mismo ocurre con las empresas de mensajería con redes de rutas establecidas que deben ser atendidas independientemente del volumen;
- El producto es perecedero: este factor crea la tentación de recortar precios y vender el producto mientras conserva su valor; existen más productos y servicios perecederos de lo que comúnmente se cree: del mismo modo que los tomates son perecederos porque se pudren, los modelos de ordenadores también son perecederos, porque se vuelven obsoletos enseguida y la información puede ser perecedera si se difunde rápidamente o se pasa de moda; los servicios como las reservas de hotel son perecederos en el sentido de que la falta de ocupación de los servicios no puede recuperarse.

La competitividad en dimensiones distintas al precio (características de producto, servicios posventa, tiempo de entrega, imagen de marca, etc.) es menos propensa a erosionar la rentabilidad, porque mejora el valor del cliente y también puede favorecer los precios elevados. Aunque en ocasiones esta rivalidad asciende a niveles que socavan la rentabilidad de la industria, es menos probable que esto ocurra que en el caso de la rivalidad en los precios.

La rivalidad puede ser positiva, o incrementar la rentabilidad media de una industria, cuando cada competidor intenta cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes, con mixes de precios, productos, servicios, características e identidades de marca. Esta competencia puede no solo favorecer una rentabilidad media más elevada, sino también ampliar la industria, ya que las necesidades de más grupos de clientes se satisfacen mejor.

Implicaciones para la estrategia. La estructura de un determinado sector, tal como se manifiesta en la intensidad de las cinco fuerzas competitivas, determina el potencial de beneficios a largo plazo de esa industria porque establece el modo en que se reparte el valor económico que crea: cuánto está en manos de las empresas, cuánto retienen los clientes y los proveedores, o está limitado por productos sustitutivos o por la amenaza de nuevos aspirantes. Si se tienen en cuenta estas cinco fuerzas, una estrategia puede fijarse en la estructura general en vez de optar por un elemento en concreto.

Las cinco fuerzas revelan los aspectos más significativos del entorno competitivo y ofrecen una base para evaluar sus puntos fuertes y débiles. ¿Cuál es la posición de la empresa en relación con los compradores, proveedores, aspirantes, rivales y suplentes? Aún más importante es el hecho de que comprender la estructura de una industria permite que los directivos detecten las posibilidades de acción estratégica más ventajosas para crear una nueva estructura industrial que sea más favorable a la empresa.

Aquí, es bastante ilustrativa la posición de Paccar en el mercado de camiones pesados. La industria de camiones pesados plantea desafíos de carácter estructural. Muchos compradores poseen una gran flota o son una gran empresa de alquiler. La mayoría de camiones se construyen siguiendo unos patrones estándares y ofrecen características parecidas, de modo que la competencia en los precios campa a sus anchas.

Con este panorama, Paccar ha optado por centrarse en un grupo de clientes: los conductores —propietarios que contratan sus camiones directamente a las empresas exportadoras o sirven como subalquilados de grandes empresas de transporte por carretera—. Estos pequeños operadores tienen poco peso como compradores de camiones; también son menos sensibles a los precios, debido a sus intensos lazos emocionales con el producto y al hecho de que dependen económicamente de él.

Paccar ha invertido mucho en la creación de una amplia gama de camiones: lujosas cabinas para dormir, asientos de piel, cabinas con aislamiento, exteriores de diseño, etc. Los camiones Paccar también cuentan con diseños aerodinámicos que reducen el consumo de combustible y conservan

su valor de reventa mucho más alto que otros vehículos. Todo ellos son consideraciones de gran importancia para un operador que sea también propietario de su camión.

Paccar es un buen ejemplo de los principios que posicionan a una compañía dentro de una estructura industrial determinada. La empresa ha hallado una cuota en su sector donde las fuerzas competitivas son más débiles: allí donde puede evitar la influencia del comprador y la rivalidad basada en los precios. Además, ha diseñado cada parte de su cadena de producción de valor para que se enfrente adecuadamente a las fuerzas de su segmento. Como resultado de todo ello, Paccar ha sido una empresa rentable durante 68 años seguidos y ha gozado de una larga rentabilidad de los recursos propios, que se sitúa por encima del 20 %.

Comprender la estructura de un sector es igual de importante para los inversores que para los directivos. Las cinco fuerzas competitivas revelan si una industria es realmente atractiva y ayudan a los inversores a anticipar cambios positivos o negativos en la estructura industrial antes de que sean demasiado graves. Las cinco fuerzas distinguen los baches a corto plazo de los cambios estructurales y permiten a los inversores aprovecharse del optimismo o pesimismo indebidos. Cuesta menos identificar a las empresas cuyas estrategias tienen un potencial transformador de la industria. Esta forma profunda de pensar acerca de la competencia es una forma más efectiva de lograr un auténtico éxito en las inversiones que los cálculos financieros y la tendencia a la extrapolación que predominan en el análisis actual de la inversión.

¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

El posicionamiento, que una vez fue el centro de la estrategia, ya no goza del favor de los expertos. Según la nueva doctrina, los rivales pueden copiar cualquier nueva posición de mercado y la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal.

Sin embargo, estas afirmaciones son medias verdades peligrosas y destructivas. Aunque sea cierto que algunas barreras contra la competencia desaparecen, la llamada *hipercompetencia*, en muchos sectores, un problema que ellos se han buscado y no el resultado de los cambios en el modelo de competencia.

La raíz del problema se encuentra en la confusión entre eficacia operativa y estrategia. Gracias a la búsqueda de productividad, calidad y rapidez y las herramientas de gestión que esta ha engendrado (la calidad total, la subcontratación, la gestión del cambio, etc.) se han obtenido resultados espectaculares. No obstante, muchas empresas se sienten frustradas ante la imposibilidad de convertir esas mejoras en rentabilidad sostenible. Poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia. Los directivos se esfuerzan para mejorar en todos los frentes, pero se alejan más y más de posiciones competitivas viables.

Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para conseguir grandes resultados, pero funcionan de manera muy diferente. La eficacia operativa consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales. En contraste, el posicionamiento estratégico entraña la realización de actividades diferentes de las de los rivales, o la realización de actividades similares de forma diferente.

La mejora constante en la eficacia operativa es necesaria para conseguir una mayor rentabilidad. Pero, por lo general, no es suficiente. Son pocas las empresas que han conseguido competir con éxito basándose únicamente en la eficacia operativa durante un período extenso. Además, por la rápida difusión de las prácticas idóneas, resulta cada vez más difícil mantener la ventaja sobre los rivales con ese método.

Por ejemplo, R. R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press y Big Flower Press compiten codo con codo: atienden a todo tipo de clientes, ofrecen la misma gama de tecnologías de impresión, hacen fuertes inversiones en los mismos equipamientos innovadores, trabajan cada vez más rápido y reducen las dimensiones de la plantilla. Los importantes aumentos de productividad así obtenidos benefician a los clientes y a los proveedores, pero no mejoran la productividad de esas empresas. Algo parecido ocurre en casi todos los sectores y la reducción de los márgenes de beneficios es persistente y cada vez más generalizada.

Al dejar que la eficacia operativa suplante a la estrategia las empresas han obtenido una competencia de suma cero, unos precios estáticos o en descenso y unas presiones sobre los costes que comprometen su capacidad para invertir a largo plazo en el negocio.

La estrategia se basa en unas actividades singulares. La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para ofrecer una combinación única de valor.

Southwest Airlines Company, por ejemplo, ofrece un servicio de vuelos de corta distancia y bajo coste entre ciudades de dimensiones medianas y entre aeropuertos secundarios de grandes ciudades. Su clientela está compuesta por ejecutivos, familias y estudiantes. Las frecuentes salidas de Southwest y sus reducidas tarifas atraen a los clientes sensibles al precio que, en otro caso, se desplazarían en autobús o en coche, y a los viajeros que buscan un servicio oportuno, que elegirían otra línea aérea de servicios plenos en otras rutas. Southwest ha conseguido defender una posición estratégica singular y valiosa, que se basa en un conjunto de actividades adaptado a las necesidades de sus clientes.

Ikea, empresa minorista que vende muebles en todo el mundo, también tiene un posicionamiento estratégico claro. Ikea apunta a los compradores jóvenes que quieren muebles con estilo a un coste reducido. Lo que hace que este concepto comercial se convierta en un posicionamiento estratégico es el conjunto de actividades adaptadas que hacen que funcione. Parecido a Southwest, Ikea ha decidido realizar sus actividades de una manera diferente a la de sus rivales.

Los orígenes de las posiciones estratégicas. Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes diferentes. En primer lugar, está el posicionamiento basado en la variedad o la elección de unas variedades de productos o servicios, y no de unos segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la variedad es rentable cuando es la empresa la que mejor puede producir ciertos productos o servicios, empleando un conjunto distintivo de actividades.

Jiffy Lube International, por ejemplo, está especializada en engrase y cambio de aceite y no ofrece ningún otro servicio de reparación o mantenimiento. Su cadena de valor da un servicio más rápido a un coste inferior al de los talleres de servicios completos. La oferta de Jiffy Lube es tan atractiva que muchos clientes subdividen su demanda recurriendo a ella para los cambios de aceite y acudiendo a sus rivales para el resto de servicios.

Una segunda base para el posicionamiento consiste en atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes. Es el posicionamiento basado en las necesidades. Aparece cuando hay grupos de clientes con diferentes necesidades y cuando un conjunto adaptado de actividades puede atenderlos de manera idónea. Algunos grupos de clientes son más sensibles a los precios que otros, exigen diferentes características en los productos y necesitan diferentes cantidades de información, apoyo y servicios.

La banca para particulares, por ejemplo Bessemer Trust Company, se dirige a familias que tengan como mínimo cinco millones de dólares para invertir y que quieran conservar el capital a la vez que acumulan riqueza. Mediante la asignación de un responsable para cada 14 familias, Bessemer ha configurado sus actividades para ofrecer un servicio adaptado a medida, como la gestión de inversiones y administración patrimonial, la supervisión de inversiones en petróleo y gas, y la contabilidad de caballos de carreras y aviones privados.

La tercera base de apoyo del posicionamiento es la segmentación de los clientes según la forma de acceder a ellos o el posicionamiento basado en el acceso. El acceso puede venir determinado por la ubicación geográfica del cliente, por su dimensión o por cualquier característica que requiera un conjunto diferente de actividades para entrar en contacto con los clientes de la mejor manera posible.

Carmike Cinemas, por ejemplo, explota cines exclusivamente en poblaciones de menos de 200 000 habitantes. Mediante una serie de actividades que han dado como resultado una estructura de costes muy ligera, la compañía consigue ganar dinero en mercados que no solo son pequeños, sino que además no aceptan los mismos precios que se dan en grandes ciudades. A los clientes de Carmike se les puede atender en complejos cinematográficos normalizados, de bajo coste y menos equipados que los de las grandes ciudades. El sistema de información de la empresa y el proceso de gestión eliminan la necesidad de personal administrativo local. Carmike también consigue ventajas de su departamento de compra centralizado, tiene costes de alquiler y de personal reducidos y hace un marketing muy personalizado.

De todos estos casos de posicionamiento se desprende que la estrategia se podría definir como la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades. La esencia del posicionamiento estratégico se encuentra en la elección de actividades diferentes de las que llevan a cabo los rivales.

Una posición estratégica sostenible impone renunciaciones. Elegir una posición singular, no obstante, no basta para garantizar una ventaja sostenible, ya que provocará imitaciones por parte de los demás, que o bien modificarán su posición o bien intentarán ocupar dos posiciones a la vez.

Sin embargo, para que una posición estratégica sea sostenible y esté protegida de imitadores es necesaria la renuncia a otras. La necesidad de optar se impone cuando unas actividades son incompatibles con otras. Sencillamente, para tener más de una cosa es necesario tener menos de otra.

El posicionamiento de Neutrogena Corporation, por ejemplo, se basa en un jabón "suave para la piel", sin residuos y de pH neutro. Al elegir esta posición, la compañía tuvo que renunciar a los elementos desodorantes y suavizantes que muchos consumidores desean que tenga su jabón. Renunció al gran potencial de venta que se obtiene mediante la distribución en supermercado. Sacrificó la eficiencia en la producción para conseguir las cualidades de que quería dotar a sus jabones. Solo así pudo conservar su original posicionamiento.

Las renunciaciones de posicionamiento están omnipresentes en la competencia y son esenciales para la estrategia. Crean la necesidad de optar y de limitar conscientemente lo que ofrece una empresa. La estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. Su esencia radica en decidir qué no se va a hacer. Si no fuese necesario prescindir de nada, no habría necesidad de optar y, por lo tanto, no habría necesidad de tener una estrategia.

El encaje favorece tanto la ventaja competitiva como su sostenibilidad. Mientras que la eficacia operativa se ocupa de alcanzar la excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se ocupa de combinarlas.

La rápida rotación de Southwest Airlines, por ejemplo, que hace posible salidas más frecuentes y una mayor utilización del avión, resulta esencial para su posicionamiento como servicio oportuno y barato. Esta rotación es el resultado de todo un sistema de actividades que encajan y se refuerzan entre sí (personal bien retribuido, ausencia de comidas a bordo, de las reservas y del transbordo de equipajes entre líneas, elección de aeropuertos que permiten evitar congestiones, etc.).

Este encaje impide la entrada de imitadores, porque la cadena es tan fuerte como su eslabón más fuerte. El coste de una de sus actividades se reduce por la forma en que se realizan otras y, también, el valor que una actividad tiene para los clientes se ve realizado por las otras actividades de la empresa.

El encaje estratégico entre muchas actividades resulta esencial no solo para la ventaja competitiva, sino también para la sostenibilidad de esa ventaja. A un rival le resultará más difícil copiar una panoplia de actividades interrelacionadas que imitar un método particular de venta, una tecnología de producción o ciertas características del producto. Todo ello hace que las posiciones fundadas sobre sistemas de actividades sean mucho más sostenibles que las fundadas sobre ventajas individuales.

La trampa del crecimiento. De todos los factores, el deseo de crecer es quizá el que más perjudica a la estrategia. Aparentemente, las renunciaciones y los límites constriñen el crecimiento. Atender a un grupo de clientes y renunciar a otros, por ejemplo, es poner un límite, real o imaginario, al

crecimiento de los ingresos. Las estrategias generalistas a base de precios bajos dan como resultado la pérdida de ventas a clientes sensibles a la calidad de los productos o al nivel del servicio. Los partidarios de la diferenciación pierden ventas entre los clientes sensibles al precio.

Los directivos sienten la constante tentación de dar pasos progresivos que permitan superar esos límites, pero que difuminan la posición estratégica de la empresa. Así, a principios de los años noventa, Neutrogena amplió su distribución en Estados Unidos, extendiéndose a grandes superficies como Wal-Mart. La empresa sacó una amplia variedad de productos (desmaquilladores, champú) en los que no ocupaba una posición singular y que desdibujaron su imagen, por lo que tuvo que empezar a recurrir a ofertas de promoción.

Con demasiada frecuencia, el intento de crecer da al traste con la singularidad, conduce a la indiferenciación, empeora el encaje y, en última instancia, socava la ventaja competitiva y hace peligrar la estrategia.

¿Qué métodos de crecimiento, entonces, respetan y refuerzan la estrategia? En términos generales, lo más recomendable es profundizar la posición estratégica, no ampliarla ni comprometerla.

Profundizar una posición consiste en lograr que las actividades de la empresa sean más peculiares, en fortalecer su encaje y en informar mejor de la estrategia a los clientes que deben valorarla. Sin embargo, muchas empresas sucumben a la tentación de perseguir el crecimiento adoptando características, productos o servicios de moda, sin adaptarlos a su estrategia.

Frecuentemente, una empresa puede crecer más rápidamente, y de una forma mucho más rentable, penetrando mejor en las necesidades y variedades en las que tiene algo propio que ofrecer que arrastrándose en sectores de un mayor crecimiento potencial en los que no tiene ninguna exclusividad. Carnike, actualmente la mayor cadena de cines en Estados Unidos, debe su rápido crecimiento a su disciplinada concentración en los mercados pequeños. La empresa vende rápidamente los cines de grandes ciudades que caen en sus manos como consecuencia de alguna absorción.

CONCLUSIÓN

Los directivos deben distinguir claramente la eficacia operativa de la estrategia. Ambas son esenciales, pero sus agendas son diferentes.

La agenda operativa se ocupa de la mejora continua en todas las dimensiones en las que no hay que renunciar a algo para conseguir otra cosa. Es el lugar adecuado para el cambio constante, la flexibilidad y los esfuerzos sin descanso para optimizar las prácticas. Por el contrario, la agenda estratégica es el lugar adecuado para definir una posición singular, para optar por ciertas cosas con exclusión de las demás e incrementar el encaje. La agenda estratégica exige disciplina y continuidad; sus enemigos son la dispersión y la transigencia.

Mantener una continuidad estratégica no implica tener una visión estática de la competencia. Una empresa debe mejorar continuamente su eficacia operativa y debe tratar de modificar activamente la frontera de la productividad. Pero, al mismo tiempo, tiene que tratar de extender su campo de singularidad y de mejorar el encaje entre sus actividades. La continuidad estratégica debería hacer que la mejora continua de la empresa fuese más eficaz.

Autor:

Michael E. Porter ocupa la cátedra Bishop William Lawrence en la Harvard Business School y es autor de 17 libros y numerosos artículos. Durante los últimos veinte años, su trabajo ha sido un referente en el campo de la estrategia competitiva.