

## FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

### El proceso de formulación de la estrategia

A la hora de formular la estrategia hemos de seguir unos pasos:

1. Identificar cuál es nuestra estrategia actual, sea explícita i implícita.
2. Analizar el sector en el que competimos:
  - a. Cuáles son los factores clave para el éxito, y las oportunidades y riesgos que se presentan en este momento de cara al futuro.
  - b. Cuántos tipos de clientes y productos distintos, hay en nuestro sector; es decir, cuántos mercados distintos hay en nuestro sector.
  - c. Hacer una evaluación de cada mercado, cruzando tipos de cliente y producto en una matriz

	Clientes A	Clientes B	Clientes C
Producto X			
Producto Y			
Producto Z			

- d. Utilizar el enfoque de las cinco fuerzas de Michael Porter (poder de los clientes, poder de los proveedores, existencia de sustitutos, existencia de nuevos entrantes, grado de competencia interna), para entender la industria
3. Analizar a los competidores: cuáles son sus capacidades y limitaciones, y sus posibles movimientos futuros.

4. Analizar el entorno social y político: qué factores políticos o sociales representarán oportunidades o peligros.
5. Analizar las debilidades y fortalezas de nuestra empresa en relación con la competencia.
6. Evaluar nuestra estrategia actual a la luz de todo lo anterior: qué va bien y qué no va tan bien.
7. Analizar las alternativas estratégicas que tenemos.
8. Elegir una estrategia: aquella en la que la compañía aproveche mejor las oportunidades, y se ponga razonablemente a salvo de las posibles amenazas.

### **Estrategias competitivas genéricas**

La mejor estrategia para una empresa es un traje a medida de la misma. Y, en el óptimo, no hay dos estrategias iguales, porque no hay dos empresas iguales. Aunque después la realidad nos demuestra que algunas estrategias se parecen mucho; quizás demasiado.

Pero para construir una estrategia hay que barajar tres opciones competitivas genéricas, que son la base de cualquier estrategia empresarial:

- Liderazgo global en costes
- Diferenciación
- Focalización

### **Liderazgo global de costes (y precios)**

Cuando una empresa se posiciona en esta opción, apuesta por ser la más eficiente del mercado, de modo que sus costes sean inferiores a los demás, permitiéndole ganar más que los competidores a igualdad de precios de venta, y sacar del mercado a los competidores a través de una

guerra de precios, de la que saldría ganadora.

Poner en marcha una estrategia de costes requiere:

- ✓ Normalmente, un cierto tamaño, para aprovechar economías de escala.
- ✓ Tener una cuota de mercado relativamente alta, para que la estrategia sea eficaz.
- ✓ Una rigurosa persecución de mejoras de costes de proceso, aprovechando la curva de experiencia, y forzando la máxima estandarización de productos y procesos.
- ✓ Un riguroso control de costes y personal, accediendo a fuentes de materias primas y subcontratistas de modo favorable, y minimizando las funciones de staff.
- ✓ No trabajar con clientes marginales, ni con productos marginales. Centrarse en productos y mercados masivos.
- ✓ Normalmente supone hacer inversiones fuertes, para mejorar la productividad por encima de la competencia.

### **Diferenciación**

Implica optar por la creación de algo que sea percibido por el sector como UNICO.

La ventaja competitiva se alcanza por eso: por ser único, inimitable.

Esa percepción de ser distinto y único puede conseguirse por varias vías:

- ✓ Diseño, imagen de marca
- ✓ Tecnología
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Red de distribución mayor o mejor que la competencia
- ✓ ...

Una estrategia de diferenciación pone a la empresa a salvo de una guerra de precios por un motivo distinto al de los líderes de costes: la empresa diferenciada está inmunizada porque su producto es único. Por decirlo de algún modo, la empresa diferenciada se crea su propio mercado.

Diferenciarse implica hacer grandes esfuerzos en calidad, y realizar una gran inversión publicitaria.

### **Focalización**

Implica concentrarse en una parte específica del mercado. Puede ser un tipo de clientes, un tipo de productos, o un área geográfica determinada. O una combinación de ellos.

Por ejemplo, puede suponer concentrarse en los productos más complejos, donde el cliente menos sensible al precio.

### **Cuadro de estrategias genéricas**

	Diferencia percibida	Bajos costes
Toda la industria	<b>DIFERENCIACION</b>	<b>LIDERAZGO DE COSTES/PRECIOS</b>
Un segmento en particular	<b>FOCALIZACION</b>	

### **Otros requerimientos de las estrategias genéricas**

#### **Liderazgo de costes**

- ✓ Suele requerir una sustancial inversión, y por tanto acceso a fondos suficientes
- ✓ Es recomendable una reingeniería de procesos, para asegurarse que están optimizados al máximo

- ✓ Normalmente se aplica en productos cuyo proceso de fabricación es fácil y/o conocido
- ✓ El sistema de distribución debe ser simple, y por tanto poco costoso
- ✓ Debe existir una cultura arraigada de control de costes

### **Diferenciación**

- ✓ Requiere un buen marketing
- ✓ La reingeniería se enfoca a la creación de productos
- ✓ Debe existir una cultura de creatividad e innovación
- ✓ Capacidad de investigación
- ✓ Reputación de calidad y/o de liderazgo tecnológico
- ✓ Tradición en el sector o combinación única de experiencias
- ✓ Exige una gran coordinación entre estudios, desarrollo de producto y marketing, y una capacidad de poner productos nuevos en el mercado
- ✓ Se debe atraer a personal creativo y de calidad

### **Focalización**

- ✓ Es una combinación de las dos anteriores, y tiene requerimientos de ambas

### **"Sentada en el medio"**

Una empresa ha de escoger entre las tres líneas estratégicas. Estas son alternativas. No son compatibles; o una u otra.

La firma que no es capaz de definirse claramente por una de ellas, o que no es capaz de llevar una adelante, porque tiene retazos de otra que no

quiere o no sabe abandonar, se sitúa "sentada en el medio" (s.e.e.m.), en la peor de las situaciones estratégicas.

Es casi seguro que una empresa s.e.e.m. pierde dinero, si está en un sector de competencia normal, o gana menos que las demás en un sector de competencia reducida. Lo normal es que pierda los clientes de volumen (que irán a los competidores líderes de coste) y los clientes de margen (que irán a los competidores claramente diferenciados o enfocados a un segmento).

Normalmente, las empresas s.e.e.m. tienen una cultura corporativa confusa, un liderazgo poco claro, y su organización es poco clara, y su sistema de evaluación y motivación de personal es ambiguo.

Toda empresa debe tomar una decisión fundamental de posicionamiento, claro y sin ambigüedades, en una línea estratégica:

- Costes
- Diferenciación
- Concentración

¡Lo que no debe hacer es lanzarse a las tres estrategias a la vez!

Incluso si una corporación tiene varias unidades de negocio, no es aconsejable que trate de compatibilizar distintas líneas estratégicas en distintos negocios, salvo que la cultura organizativa deje mucha independencia a las unidades de negocio. Es decir, es aplicable en un grupo-holding, pero no lo es un grupo-marca. El grupo-marca defiende una imagen común de las unidades de negocio, servicios compartidos, y el fomento de la rotación horizontal entre negocios, o una cultura común y homogénea, y eso es imposible de sostener si se opta por líneas estratégicas distintas. Es decir, no se puede (o no es fácil) ser líder en costes en un negocio, y pretender ser líder en calidad a precios por encima de mercado en otro.

Conviene escoger la estrategia más ajustada a los valores de la empresa, aquella que sea menos replicable por la competencia. Hemos de partir del

principio de que una estrategia exitosa será imitada por los competidores; si dicha estrategia es fácil de replicar, los beneficios que produce a la empresa no se sostendrán, porque aumentará la competencia.

La estrategia competitiva consiste, pues, en buscar (o crear) zonas de menor competencia, zonas en las que nuestra empresa disfrute de ventaja competitiva, porque da a los clientes algo que éstos aprecian, y los demás no le dan.

La ventaja competitiva no es eterna, pero de lo que se trata es de alargar los períodos de ventaja lo más posible.

### **Los riesgos de las estrategias genéricas**

Tras las estrategias genéricas también hay riesgos. Riesgos derivados de fracasar en su implantación o de que el valor de la ventaja competitiva conseguida sea efímero, o disminuya con la evolución del sector.

Veámoslos para cada línea estratégica.

#### **Liderazgo en costes**

- ✓ Cambios tecnológicos que nos hagan perder la ventaja
- ✓ Facilidad de los competidores en imitar el proceso de producción
- ✓ Cambio de requerimientos del mercado, demandando nuevos productos que no seamos capaces de producir
- ✓ Que se produzca una inflación de costes que haga que el mercado pierda sensibilidad al coste, o no perciba la diferencia

#### **Diferenciación**

- ✓ El mercado puede dejar de premiar la diferenciación en términos de precio lo suficiente para compensar la diferencia de costes
- ✓ Los clientes pueden dejar de apreciar la diferenciación; que se nos

agoten los argumentos de diferenciación

- ✓ Que el sector madure, y las diferenciaciones de los productos se difuminen

### **Focalización**

- ✓ Que la desventaja en costes sea mayor que la ventaja de la concentración
- ✓ Que las diferencias entre el mercado total y el mercado escogido se estrechen
- ✓ Que la competencia encuentre y desarrolle sub-mercados, y nos gane la mano

### **Estrategia competitiva en sectores fragmentados**

Un sector fragmentado es aquel en el que no hay competidores globales claros, o si los hay, su cuota no es abrumadoramente grande. Como consecuencia, hay una gran cantidad de empresas que compiten en el mercado. Por eso se le llama fragmentado. Fragmentado entre multitud de competidores.

Las razones de la fragmentación pueden ser diversas, pero conviene repasarlas, porque su análisis previo es crucial para configurar una buena estrategia en este tipo de sectores:

- Bajas barreras de entrada. Es una causa habitual, pero no suficiente.
- Ausencia de economías de escala, o de claros beneficios en la curva de la experiencia.
- Altos costes de traslado, transporte o localización. O imposibilidad de la misma sin una presencia local. Por ejemplo, alimentos frescos, cemento, o servicios personales.



- Altos costes de almacenaje, o fluctuaciones erráticas de las ventas.
- Inexistencia de ventaja de tamaño al negociar con clientes o proveedores.
- Des-economías de escala en algún aspecto importante del modelo de negocio (gana de productos amplísima, gran contenido creativo, necesidad de control cercano)
- Importancia de la imagen local o los contactos locales.
- Gran número de sub-mercados no estandarizables.
- Alta diferenciación entre productos.
- Existencia de importantes barreras de salida, que mantiene en el sector a los competidores marginales.

### **Cómo conseguir combatir la fragmentación**

Hay caminos diversos:

- Crear economías de escala, a través de cambios tecnológicos, o legales, o financieros. Por ejemplo, la utilización de técnicas constructivas complejas, que exijan una gran inversión y estén requeridas legalmente, en el sector de la construcción.
- Estandarizar necesidades de mercado, a través de innovaciones en producto o en marketing. Quizás también modificando el enfoque de alguno de los procesos del negocio. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida, que ofrecieron un producto no diferenciado, y centralizaron las compras.
- Directamente la adquisición de empresas, aunque es una práctica que no acaba con el problema, sino sólo lo mitiga temporalmente.

### **Cómo posicionarse**

En las industrias fragmentadas las empresas suelen obtener beneficios

reducidos; suelen ser poco rentables. La competencia interna suele ser muy grande, y la fuerza de clientes y proveedores suele ser grande también.

Para posicionarse adecuadamente no hay un método universal. Entre las medidas estratégicas posibles, aplicables según el sector, el momento y la empresa concreta ante la que nos encontremos, podemos citar las siguientes:

- ✓ Descentralizar el negocio lo más posible. Hacer las unidades operativas lo más pequeñas y autónomas que sea posible, aunque manteniendo un fuerte control central, e incentivando a los gestores locales en función de sus resultados.
- ✓ Diferenciarse lo máximo posible, por ejemplo por la vía de la especialización, sea por tipo de producto o por tipo de cliente. El requisito es que en ese espacio haya suficiente volumen de mercado para permitir alcanzar la rentabilidad deseada.
- ✓ Añadir valor del modo en que sea posible. Por ejemplo, dando servicio adicional al producto, o especializarse en un tipo de pedido.
- ✓ Concentrarse en un área geográfica
- ✓ Integrarse verticalmente
- ✓ Aplicar austeridad a ultranza

### **Algunos consejos de carácter general que hay que seguir en los sectores fragmentados**

1. No buscar la dominancia total. Intentar ser todo para todos maximiza la vulnerabilidad a la competencia.
2. Seguir una disciplina estratégica extrema. El éxito en los sectores fragmentados pasa por diferenciarse, especializarse, o, en general, adoptar políticas muy definidas, lo que exige ser estrictos a la hora

de seguir las pautas fijadas, y tener el coraje de desechar negocios, o de ir en contra de la forma convencional de hacer las cosas en el sector.

3. No caer en la hiper-centralización. La estructura centralizada, mal aplicada, puede ser un desastre. Hay que escoger muy cuidadosamente aquello que sí proporciona economías de escala al centralizarse, y aquello que no.
4. Ser conscientes de que la filosofía y los objetivos de algunos competidores son peculiares. Nos estamos refiriendo a los negocios familiares, típicos de los sectores fragmentados, donde se consiguen bajas rentabilidades sobre la inversión, y de los que a veces es difícil salir, quedando muchas empresas atrapadas en la mediocridad, pero salida fácil para la economía de una familia. Hemos de entender que esos competidores tienen metas peculiares, y que su reacción a nuestros movimientos estratégicos es también peculiar.
5. En la medida en que sea posible, tratar de ser los primeros en introducir nuevos productos, para aprovechar los márgenes mayores de lo normal que permiten esos productos mientras son una novedad, y la competencia remite temporalmente, al menos hasta que todos los competidores los ofrezcan.