



EL PROBLEMA ESTRATÉGICO DE SU EMPRESA

R esumen

En este artículo se analizan las dos grandes alternativas estratégicas: la normativa o prescriptiva y la positiva o descriptiva. La primera está orientada a ayudarle al gerente a formular la estrategia de la empresa, suponiendo que existe algo así como la selección más o menos formal de estrategia para la empresa. La segunda está orientada a ayudarle al gerente a entender cuál es la estrategia que está siguiendo la empresa y cómo esa estrategia ha venido surgiendo dentro de la empresa. Combinando el ámbito descriptivo (cuál es la estrategia) con el normativo (cuál debe ser la estrategia) se puede tratar de entender el problema estratégico de la empresa como el esfuerzo para responder ambas preguntas.

A bstract

This article studies the two most important strategic alternatives: a) the normative and b) the positive or descriptive. The normative alternative refers to a general formulation of an ideal choice that can be adopted by a company, or that can be suggested as the best model for any kind of business. Instead, the positive one focuses on trying to help the manager to understand the real strategy a company has been applying. Both, the normative and the descriptive alternatives are important when the analyst tries to answer the strategic problem of a company.

Por
Julio Sergio Ramírez Ph. D.
Profesor Pleno, INCAE.
E-mail: ramirezj@mail.incae.ac.cr

Palabras Claves:

Estrategia, entorno competitivo, mejoramiento continuo.



I NTRODUCCIÓN

A juzgar por el gran número de formas de entender qué es estrategia, se puede llegar a la conclusión de que lo primero que debe aclarar el gerente es qué enfoque conceptual debe utilizar.

Existen al menos dos grandes modelos: el normativo o prescriptivo y el positivo o descriptivo. El primero está orientado a ayudarle al gerente a formular la estrategia de la empresa, suponiendo que existe algo así como la selección más o menos formal de estrategia para la empresa. El segundo está orientado a ayudarle al gerente a entender cuál es la estrategia que está, efectivamente, siguiendo la empresa y cómo dicha estrategia ha venido surgiendo.

Combinando el ámbito descriptivo (cuál es la estrategia) con el normativo (cuál debe ser la estrategia) se puede tratar de entender el problema estratégico de la empresa como el esfuerzo para responder ambas preguntas.

Para ello podríamos conceptualizar el entorno competitivo en tres escenarios posibles:

A. Cuando la lucha competitiva está orientada a superar a los competidores mediante una superior eficacia operativa, dado que todos los competidores tienen una proposición de valor similar



Es el caso que Porter denomina de convergencia estratégica. En este caso, todos los competidores principales siguen una estrategia similar (la misma proposición de valor al cliente usando medios muy parecidos) y quienes logran hacerlo con mayor eficacia operativa resultan ganadores. En la curva de posibilidades de producción están más cerca de la frontera de posibilidades.

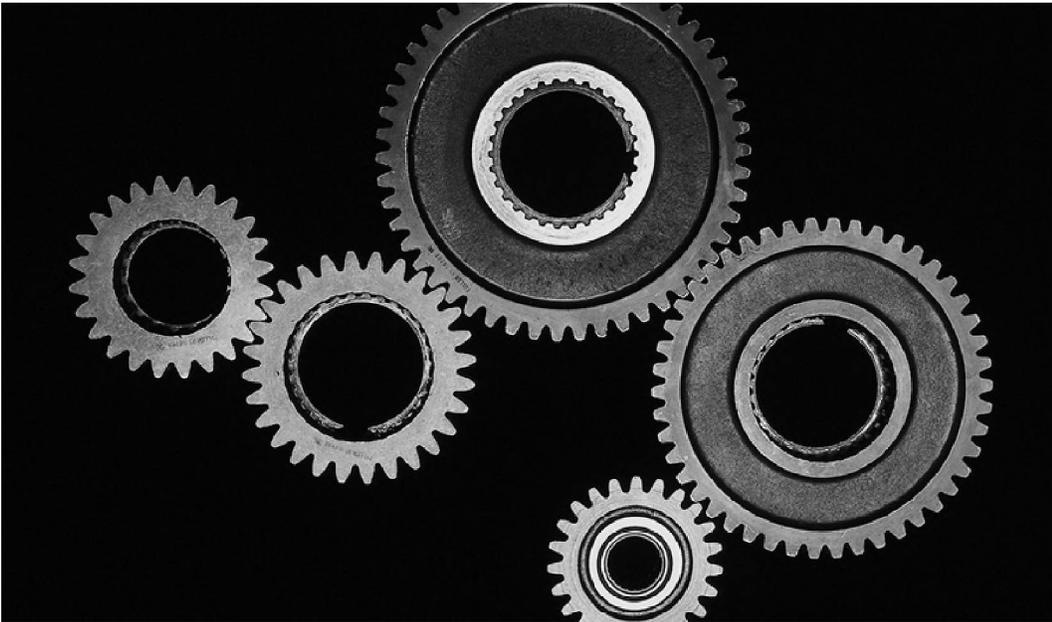
En este caso no existe una posición singular valiosa en el sentido de ser diferente a otros, sino una posición valiosa no singular, donde el valor se obtiene por hacer mejor lo que otros hacen o hacerlo de otra manera pero ofreciendo lo mismo.

Por ejemplo, en el caso de dos pastelerías que ofrecen el mismo tipo de pastel y usan una misma tecnología (similar horno, materia prima, recetas y procesos de fabricación), una de ellas puede desempeñarse con mayor eficiencia, debido a la forma en que está organizada y dirigida la empresa. En este tipo de industria se sabe cuáles son las claves competitivas y se pueden alcanzar. Los mejores se distinguen por el grado de aprovechamiento o de desarrollo de esas competencias claves.

Igualmente, en el caso de las líneas aéreas que aplican fórmulas similares, la ventaja competitiva es muy difícil de sostener pues se basa en una receta muy difundida: incrementar la eficacia operativa. Se trata, simplemente, de hacer lo mismo que la competencia pero hacerlo de mejor manera que los demás.

De la misma manera, los productores de productos genéricos poco diferenciados (*“commodities”*) deben orientar su estrategia al liderazgo en costos, pues no existen otras posibilidades de diferenciación.

B. Cuando la empresa desarrolla una proposición de valor diferente a la de los competidores y superior desde el punto de vista de un segmento de clientes, que le permite lograr una



posición singular valiosa difícil de imitar en ese segmento

La empresa ofrece una nueva curva de valor, basada en una estrategia de mejor producto o en una atención más completa de las necesidades del cliente. En estos casos algunas competencias claves no son conocidas por todos los competidores, pero podrían ser adquiridas por los competidores si llegaran a identificar cuáles son.

Siguiendo el ejemplo de las pastelerías, el pastel sería diferente y mejor valorado por los clientes; el horno podría ser el mismo, pero la receta o la forma en que se dispone de los ingredientes o algún detalle del proceso de creación de valor para el cliente sería distinto en relación con la competencia. Si los competidores se enterasen de esa diferencia podrían copiarla en un plazo relativamente corto.

Esta innovación o curva de valor permite lograr una posición singular valiosa por algún tiempo, mientras la competencia identifica y logra imitar al innovador. Son los casos de Formule I, de Southwest Airlines y de CEMSA.

En estos casos la empresa puede tener una posición ventajosa aunque los

competidores tengan una eficacia operativa similar (tan cerca de la frontera de posibilidades como la que tiene la empresa). La ventaja está en ofrecer algo diferente positivamente valorado por los clientes y difícil de imitar (por algún tiempo).

C. Cuando la empresa ha desarrollado una tecnología claramente superior a la de la competencia en una o varias etapas de la cadena de valor, que la colocan en una posición ventajosa no imitable (apropiable por la empresa o imposible de desarrollar o imitar por otros)

Este tipo de innovación le puede proporcionar ventajas insuperables en eficacia operativa, en curva de valor o en captura del sistema. La empresa mantiene el control de ciertas capacidades claves y puede excluir a otras empresas de acceso a ellas.

Entre 1960 y 1980 Xerox en fotocopiadoras, IBM en mainframes; hacia 1990 Microsoft en sistemas operativos para PC, Intel en microchips; lograron colocarse en una curva de posibilidades de producción superior a la de los competidores (ver Gráfica No. 1). En el ejemplo de la pastelería, el horno



es diferente, los ingredientes son distintos y el pastel es claramente superior con un costo (y tal vez un precio) menor.

En estos casos la empresa hace algo que es diferente y mejor que la competencia. Es la capacidad de entregar algo claramente superior y difícil de imitar. Es el paradigma de *Competing for the Future*. En este caso algunas competencias claves son desconocidas por otros y no son adquiribles por otros a corto plazo, pues requieren procesos relativamente largos de I&D de diferentes tipos.

De las tres posibilidades, C es la que provee ventajas competitivas más duraderas y A la que provee ventajas menores. Aunque C sea en general deseable, no siempre es factible para la empresa o no es viable dentro de un sector industrial durante cierto período.

En el siguiente gráfico simplificado, cada estrategia señala una combinación específica entre la posición relativa de costo y el valor entregado al cliente (diferente al precio). La estrategia hace que la empresa sea *diferente*, no que sea necesariamente *mejor*. Para la misma estrategia pueden existir empresas

con diferentes eficacias operativas, todas dentro del mismo conjunto de actividades. Los puntos A y B representan diferente estrategia con la misma eficacia operativa. La empresa A está ofreciendo más valor que A1, A2 y A3 a un costo menor. La empresa C está en posición superior, por encima de la curva de posibilidad de producción de sus competidores.

Teoría del Negocio o Teoría de la Creación de Valor para cada grupo de actores

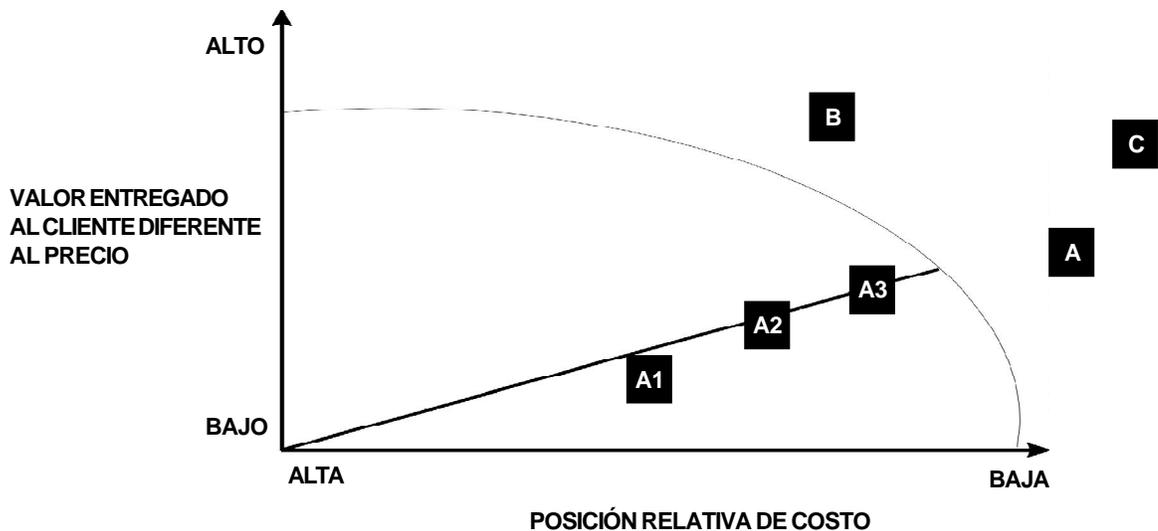
Existen ventajas en cada nueva forma de crear valor para cada uno de los grupos de actores. Pueden lograrse ventajas en opciones A, B o C, y muchas combinaciones.

Es necesario examinar en cuál de los tres escenarios se encuentra la empresa, en cuál podría estar. Podría no estar en ninguno de los tres, sino en un punto como A1, A2 o A3, que son claramente inferiores al punto A.

Revise lo que su empresa hace en comparación con la competencia:

1. ¿Es fundamentalmente la misma oferta?
¿Es poco distinguible desde el punto de vista del cliente final? Estaría en ese caso

GRÁFICA No. 1



CUADRO No. 1

VENTAJAS COMPETITIVAS BASADAS EN...	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR
Eficacia operativa superior, similar curva de valor y similar tecnología.	Productos genéricos no diferenciados: minerales, agrícolas. Sectores usualmente maduros con crecimiento lento y poco cambio tecnológico. Pueden existir economías de escala importantes en producción y distribución.
Curva de valor superior, similar tecnología.	La mayor parte de los productos manufacturados: ropa, alimentos preparados, refrescos, electrodomésticos, muebles, artículos de uso personal. Una gran parte de los servicios comerciales, financieros, de transporte, de procesamiento de datos, de comunicaciones.
Tecnología superior apropiable y no copiable (a corto o mediano plazos)	Sectores industriales de punta y de alta tecnología.

en el primer grupo, compitiendo por eficacia operativa.

- ¿Es importante la marca? ¿Los clientes tienen preferencias basadas en la marca? ¿Es posible cobrar más que la competencia y mantener una buena posición en el mercado, basado en el prestigio de la marca? Estaría en ese caso en el segundo grupo, compitiendo mediante diferenciación: presentado una proposición de valor al cliente, en características diferentes al precio.
- ¿Es superior la tecnología propia a la de los competidores y no es imitable, al menos a corto plazo, por razones de patente o de inaccesibilidad a la información clave sobre la mejor tecnología? Estaría en ese caso en el tercer grupo, compitiendo mediante una tecnología superior y por encima de la curva de posibilidades de producción de los restantes competidores.

Si está en el primer caso tiene dos opciones: tomar medidas para mejorar continuamente su posición en costos o examinar la posibilidad de diferenciar su producto o servicio.

Si está en el segundo caso tiene dos opciones: llevar a cabo acciones que refuercen la diferenciación de su producto o invertir en investigación y desarrollo que le permitan tener ventaja tecnológica sobre la competencia.

Si está en el tercer caso, el camino para sostener el éxito es invertir para mantenerse o ampliar la ventaja tecnológica.

Si estando en cualquiera de los tres casos su posición no es destacada con relación a la competencia y no encuentra posibilidad de mejorar su posición en la forma en que está compitiendo ahora, debe evaluar la posibilidad de moverse a otra forma de competir.

- Si está perdiendo en la lucha de costos, examine las posibilidades de moverse hacia la diferenciación, posiblemente enfocándose en un segmento específico.
- Si está perdiendo en la lucha por diferenciarse, podría tratar de tener éxito con el liderazgo en costos.
- Si está compitiendo con un líder tecnológico destacado y no encuentra posibilidad de igualar su tecnología superior, podría encontrar opciones para liderazgo en costos o diferenciación en algún segmento menos sofisticado del mercado.

La Tabla No. 1 muestra el tipo de sectores según los niveles de ventajas competitivas. La tabla es solamente ilustrativa.

NOTAS

¹ Estrategia es algo mucho más complejo que eso, pero dentro del modelo presentado en la gráfica puede definirse así.

