

# ¿Qué es la estrategia?

PUBLICACIÓN DE MICHAEL PORTER PARA HARVARD BUSINESS REVIEW.

## Resumen.

La dinámica de los mercados y las tecnologías actuales ha puesto en tela de juicio la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Presionados por mejorar la productividad, la calidad y la velocidad, los directivos han adoptado herramientas como la gestión de calidad, la evaluación comparativa y la reingeniería. Se han producido mejoras operativas drásticas, pero rara vez estas ganancias se han traducido en una rentabilidad sostenible. Y poco a poco, las herramientas han ido sustituyendo a la estrategia. En su artículo de cinco partes, Michael Porter analiza cómo ese cambio ha llevado al surgimiento de batallas competitivas que se destruyen mutuamente y que perjudican la rentabilidad de muchas empresas. A medida que los directivos se esfuerzan por mejorar en todos los frentes, se alejan cada vez más de los puestos competitivos viables. Porter sostiene que la eficacia operativa, aunque necesaria para obtener un rendimiento superior, no es suficiente, ya que sus técnicas son fáciles de imitar. Por el contrario, la esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de igualar. Porter, por lo tanto, atribuye la base económica de la ventaja competitiva al nivel de las actividades específicas que desempeña una empresa. Utilizando casos como Ikea y Vanguard, muestra cómo hacer concesiones entre las actividades es fundamental para la sostenibilidad de una estrategia. Mientras que los directivos suelen centrarse en los componentes individuales del éxito, como las competencias principales o los recursos fundamentales, Porter muestra cómo la gestión se adapta a todas las actividades de la empresa mejora tanto la ventaja competitiva como la sostenibilidad. Si bien hace hincapié en el papel del liderazgo a la hora de tomar y hacer cumplir decisiones estratégicas claras, Porter también ofrece consejos sobre cómo las empresas pueden volver a conectarse con estrategias que se han ido difuminando con el tiempo.

## 1. Ser efectivos en las operaciones no es una estrategia

Durante casi dos décadas, los entrenadores han estado aprendiendo a jugar según un nuevo conjunto de reglas. Las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado. Deben realizar puntos de referencia de forma continua para lograr las mejores prácticas. Deben subcontratar agresivamente para aumentar la eficiencia. Y deben fomentar algunas competencias básicas en la carrera para mantenerse por delante de sus rivales.

El posicionamiento, que alguna vez fue el centro de la estrategia, se rechaza por ser demasiado estático para los mercados dinámicos y las tecnologías cambiantes actuales. Según el nuevo dogma, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición en el mercado y la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal.

Pero esas creencias son peligrosas verdades a medias y están llevando a más y más empresas por el camino de una competencia mutuamente destructiva. Es cierto que algunas barreras a la competencia están cayendo a medida que la regulación se flexibiliza y los mercados se globalizan. Es cierto que las empresas han invertido energía adecuadamente para ser más esbeltas y ágiles. Sin embargo, en muchos sectores, lo que algunos llaman *hipercompetencia* es una herida autoinfligida, no el resultado inevitable de un cambio de paradigma de competencia.

La raíz del problema es la falta de distinción entre la eficacia operativa y la estrategia. La búsqueda de la productividad, la calidad y la rapidez ha dado lugar a un número notable de herramientas y técnicas de gestión: la gestión de la calidad total, la evaluación comparativa, la competencia basada en el tiempo, la subcontratación, la asociación, la reingeniería, la gestión del cambio. Si bien las mejoras operativas resultantes suelen ser drásticas, muchas empresas se han sentido frustradas por su incapacidad de traducir esas ganancias en una rentabilidad sostenible. Y poco a poco, casi imperceptiblemente, las herramientas de gestión han sustituido a la estrategia. A medida que los directivos se esfuerzan por mejorar en todos los frentes, se alejan cada vez más de los puestos competitivos viables.

### **Efectividad operativa: necesaria pero no suficiente**

La eficacia operativa y la estrategia son esenciales para un rendimiento superior, que, al fin y al cabo, es el objetivo principal de cualquier empresa. Pero funcionan de formas muy diferentes.

Una empresa puede superar a sus rivales solo si puede marcar una diferencia que pueda preservar. Debe ofrecer más valor a los clientes o crear un valor comparable a un coste menor, o hacer ambas cosas. Se sigue entonces la aritmética de una rentabilidad superior: ofrecer mayor valor permite a la empresa cobrar precios unitarios medios más altos; una mayor eficiencia se traduce en costes unitarios medios más bajos.

En última instancia, todas las diferencias entre las empresas en cuanto a costes o precios se deben a los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y entregar sus productos o servicios, como llamar a los clientes, ensamblar los productos finales y formar a los empleados. Los costes se generan al realizar actividades y la ventaja de costes se debe a la realización de determinadas actividades de manera más eficiente que la competencia. Del mismo modo, la diferenciación se debe tanto a la elección de las actividades como a la forma en que se realizan. Las actividades, entonces, son las unidades básicas de la ventaja competitiva. Las ventajas o desventajas generales se derivan de todas las actividades de la empresa, no solo de unas pocas.<sup>1</sup>



Efectividad operativa (OE) significa realizar actividades similares *mejor* de lo que los hacen sus rivales. La eficacia operativa incluye, pero no se limita a, la eficiencia. Se refiere a cualquier

número de prácticas que permiten a una empresa utilizar mejor sus insumos, por ejemplo, reduciendo los defectos de los productos o desarrollando mejores productos más rápido. Por el contrario, el posicionamiento estratégico significa actuar *diferente* de sus rivales o realizar actividades similares en *diferentes* maneras.

Las diferencias en la eficacia operativa entre las empresas son generalizadas. Algunas empresas son capaces de sacar más provecho de sus aportaciones que otras porque eliminan el esfuerzo desperdiciado, emplean tecnología más avanzada, motivan mejor a los empleados o tienen una mayor visión de la gestión de determinadas actividades o conjuntos de actividades. Estas diferencias en la eficacia operativa son una fuente importante de diferencias en la rentabilidad entre los competidores, ya que afectan directamente a las posiciones de costes relativos y a los niveles de diferenciación.

Las diferencias en la eficacia operativa estuvieron en el centro del desafío japonés para las empresas occidentales en la década de 1980. Los japoneses estaban tan por delante de sus rivales en cuanto a eficacia operativa que podían ofrecer costes más bajos y una calidad superior al mismo tiempo. Vale la pena insistir en este punto, porque gran parte de la reflexión reciente sobre la competencia depende de ello. Imagine por un momento una *frontera de productividad* constituye la suma de todas las mejores prácticas existentes en un momento dado. Considéralo el valor máximo que una empresa que ofrece un producto o servicio en particular puede crear a un coste determinado, utilizando las mejores tecnologías, habilidades, técnicas de gestión e insumos comprados disponibles. La frontera de la productividad puede aplicarse a actividades individuales, a grupos de actividades vinculadas, como el procesamiento de pedidos y la fabricación, y a las actividades de toda una empresa. Cuando una empresa mejora su eficacia operativa, avanza hacia la frontera. Hacerlo puede requerir una inversión de capital, personal diferente o simplemente nuevas formas de gestión.

**Una empresa puede superar a sus rivales solo si puede marcar una diferencia que pueda preservar.**

La frontera de la productividad se mueve constantemente hacia afuera a medida que se desarrollan nuevas tecnologías y enfoques de gestión y a medida que se dispone de nuevos insumos. Los ordenadores portátiles, las comunicaciones móviles, Internet y el software como Lotus Notes, por ejemplo, han redefinido la frontera de la productividad para las operaciones de la fuerza de ventas y han creado amplias posibilidades para vincular las ventas con actividades como el procesamiento de pedidos y el soporte posventa. Del mismo modo, la producción ajustada, que implica una familia de actividades, ha permitido mejorar sustancialmente la productividad de la fabricación y la utilización de los activos.

Durante al menos la última década, los gerentes se han preocupado por mejorar la eficacia operativa. A través de programas como la gestión de calidad, la competencia basada en el tiempo y la evaluación comparativa, han cambiado la forma en que realizan las actividades para eliminar las ineficiencias, mejorar la satisfacción de los clientes y lograr las mejores prácticas. Con la esperanza de mantenerse al día con los cambios en la frontera de la productividad, los directivos han adoptado la mejora continua, el empoderamiento, la gestión del cambio y la llamada organización del aprendizaje. La popularidad de la subcontratación y la empresa virtual

reflejan el creciente reconocimiento de que es difícil realizar todas las actividades de manera tan productiva como los especialistas.

A medida que las empresas avanzan hacia la frontera, a menudo pueden mejorar en varios aspectos del rendimiento al mismo tiempo. Por ejemplo, los fabricantes que adoptaron la práctica japonesa de cambios rápidos en la década de 1980 pudieron reducir los costes y mejorar la diferenciación al mismo tiempo. Lo que antes se creía que eran verdaderas compensaciones (entre defectos y costes, por ejemplo) se convirtieron en ilusiones creadas por la mala eficacia operativa. Los directivos han aprendido a rechazar esas falsas compensaciones.

Es necesaria una mejora constante de la eficacia operativa para lograr una rentabilidad superior. Sin embargo, no suele ser suficiente. Pocas empresas han competido con éxito en función de la eficacia operativa durante un período prolongado, y mantenerse por delante de sus rivales cada día es más difícil. La razón más obvia de ello es la rápida difusión de las mejores prácticas. La competencia puede imitar rápidamente las técnicas de gestión, las nuevas tecnologías, las mejoras de los insumos y las mejores formas de satisfacer las necesidades de los clientes. Las soluciones más genéricas (las que se pueden utilizar en varios entornos) son las que se difunden más rápido. Sea testigo de la proliferación de técnicas de OE acelerada con el apoyo de consultores.

La competencia de OE desplaza la frontera de la productividad hacia afuera y, de hecho, eleva el listón para todos. Sin embargo, aunque esa competencia produce una mejora absoluta de la eficacia operativa, no conduce a una mejora relativa para nadie. Pensemos en la industria estadounidense de impresión comercial de más de 5 000 millones de dólares. Los principales actores (R.R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press y Big Flower Press) compiten cara a cara, atienden a todo tipo de clientes, ofrecen la misma gama de tecnologías de impresión (hucograbado y offset de banda), invierten mucho en el mismo equipo nuevo, hacen funcionar sus prensas más rápido y reducen el tamaño del personal. Sin embargo, los principales aumentos de productividad resultantes los capturan los clientes y los proveedores de equipos, no los mantienen en una rentabilidad superior. Incluso el margen de beneficio de Donnelley, líder del sector, superior de manera constante al 7% en la década de 1980, cayó hasta menos del 4,6% en 1995. Este patrón se está desarrollando por sí solo en una industria tras otra. Incluso los japoneses, pioneros de la nueva competencia, tienen beneficios persistentemente bajos. (Consulte el inserto «Las empresas japonesas rara vez tienen estrategias»).

La segunda razón por la que la mejora de la eficacia operativa es insuficiente (la convergencia competitiva) es más sutil e insidiosa. Cuantas más evaluaciones comparativas hagan las empresas, más se parecen. Cuanto más subcontraten sus actividades los rivales a terceros eficientes, a menudo los mismos, más genéricas se vuelven esas actividades. A medida que los rivales se imitan las mejoras de los demás en cuanto a la calidad, los tiempos de ciclo o las asociaciones con los proveedores, las estrategias convergen y la competencia se convierte en una serie de carreras por caminos idénticos que nadie puede ganar. La competencia basada únicamente en la eficacia operativa se destruye mutuamente y lleva a guerras de desgaste que solo se pueden detener limitando la competencia.

La reciente ola de consolidación de la industria mediante fusiones tiene sentido en el contexto de la competencia de equipos originales. Impulsados por las presiones de rendimiento, pero por

la falta de visión estratégica, empresa tras empresa no ha tenido mejor idea que comprar a sus rivales. Los competidores que quedan en pie suelen ser los que sobrevivieron a los demás, no empresas con una ventaja real.

Tras una década de impresionantes aumentos en la eficacia operativa, muchas empresas se enfrentan a una rentabilidad decreciente. La mejora continua está grabada en el cerebro de los directivos. Pero sus herramientas, sin darse cuenta, atraen a las empresas hacia la imitación y la homogeneidad. Poco a poco, los directivos han dejado que la eficacia operativa sustituya a la estrategia. El resultado es una competencia de suma cero, precios estáticos o a la baja y presiones sobre los costes que comprometen la capacidad de las empresas de invertir en el negocio a largo plazo.

## **2. La estrategia reside en las actividades únicas y diferenciales**

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una combinación única de precios.

Southwest Airlines Company, por ejemplo, ofrece un servicio de corta distancia, bajo coste y punto a punto entre ciudades medianas y los aeropuertos secundarios de las grandes ciudades. Southwest evita los grandes aeropuertos y no vuela grandes distancias. Entre sus clientes se encuentran viajeros de negocios, familias y estudiantes. Las salidas frecuentes y las tarifas bajas de Southwest atraen a clientes sensibles a los precios que, de otro modo, viajarían en autobús o coche, y a viajeros orientados a la comodidad que elegirían una aerolínea de servicio completo en otras rutas.

La mayoría de los directivos describen el posicionamiento estratégico en términos de sus clientes: «Southwest Airlines atiende a viajeros que se preocupan por los precios y la comodidad», por ejemplo. Pero la esencia de la estrategia está en las actividades: elegir realizar actividades de manera diferente o realizar actividades diferentes a las de los rivales. De lo contrario, una estrategia no es más que un eslogan de marketing que no resistirá a la competencia.

Una aerolínea de servicio completo está configurada para llevar pasajeros desde casi cualquier punto A a cualquier punto B. Para llegar a un gran número de destinos y atender a los pasajeros con vuelos de conexión, las compañías aéreas de servicio completo utilizan un sistema de centro y radio centrado en los principales aeropuertos. Para atraer a los pasajeros que desean más comodidad, ofrecen un servicio de primera clase o clase ejecutiva. Para dar cabida a los pasajeros que deben cambiar de avión, coordinan los horarios y facturan y transfieren el equipaje. Como algunos pasajeros viajan durante muchas horas, las compañías aéreas con servicio completo sirven comidas.

Southwest, por el contrario, adapta todas sus actividades para ofrecer un servicio cómodo y económico en su tipo de ruta particular. Gracias a los rápidos cambios en la puerta de embarque de solo 15 minutos, Southwest puede hacer que los aviones vuelen más horas que sus rivales y ofrecer salidas frecuentes con menos aviones. Southwest no ofrece comidas, asientos asignados, facturación de equipaje entre líneas ni clases de servicio premium. La venta automática de

billetes en la puerta de embarque alienta a los clientes a evitar las agencias de viajes, lo que permite a Southwest ahorrarse comisiones. Una flota estandarizada de 737 aviones aumenta la eficiencia del mantenimiento.

### **La esencia de la estrategia es elegir realizar las actividades de forma diferente a las de los rivales.**

Southwest ha establecido una posición estratégica única y valiosa basada en un conjunto de actividades a medida. En las rutas operadas por Southwest, una aerolínea con servicio completo nunca podría ser tan cómoda ni tan barata.

Ikea, la tienda mundial de muebles con sede en Suecia, también tiene un posicionamiento estratégico claro. Ikea se dirige a jóvenes compradores de muebles que buscan estilo a bajo coste. Lo que convierte este concepto de marketing en un posicionamiento estratégico es el conjunto personalizado de actividades que hacen que funcione. Al igual que Southwest, Ikea ha optado por realizar actividades diferentes a las de sus rivales.

Pensemos en la típica tienda de muebles. Las salas de exposición muestran muestras de la mercancía. Un área puede contener 25 sofás; otra tendrá cinco mesas de comedor. Pero esos artículos representan solo una fracción de las opciones disponibles para los clientes. Decenas de libros con muestras de tela o muestras de madera o estilos alternativos ofrecen a los clientes miles de variedades de productos entre las que elegir. Los vendedores suelen acompañar a los clientes por la tienda, responden a las preguntas y los ayudan a navegar por este laberinto de opciones. Una vez que el cliente hace una selección, el pedido se transmite a un fabricante externo. Con suerte, los muebles se entregarán en el domicilio del cliente en un plazo de seis a ocho semanas. Se trata de una cadena de valor que maximiza la personalización y el servicio, pero lo hace con un coste elevado.

Por el contrario, Ikea atiende a clientes que están dispuestos a sacrificar el servicio por el coste. En lugar de hacer que un asociado de ventas siga a los clientes por la tienda, Ikea utiliza un modelo de autoservicio basado en expositores transparentes en la tienda. En lugar de confiar únicamente en fabricantes de terceros, Ikea diseña sus propios muebles modulares y listos para montar de bajo coste que se adaptan a su posicionamiento. En las grandes tiendas, Ikea exhibe todos los productos que vende en ambientes tipo habitación, para que los clientes no necesiten un decorador que les ayude a imaginarse cómo juntar las piezas. Junto a las salas de exposición amuebladas hay una sección de almacén con los productos en cajas sobre palés. Se espera que los clientes recojan y entreguen por su cuenta, e Ikea incluso le venderá una barra de techo para el coche que podrá devolver y obtener un reembolso en su próxima visita.

Aunque gran parte de su posición de bajo coste proviene de que los clientes «lo hacen ellos mismos», Ikea ofrece una serie de servicios adicionales que sus competidores no ofrecen. La guardería en la tienda es una. La ampliación del horario es otra. Esos servicios se alinean de forma única con las necesidades de sus clientes, que son jóvenes, no adinerados, tienen probabilidades de tener hijos (pero no de niñera) y, como trabajan para ganarse la vida, tienen la necesidad de comprar en horarios impares.

### **Los orígenes de las posiciones estratégicas**

Las posiciones estratégicas provienen de tres fuentes distintas, que no se excluyen mutuamente y, a menudo, se superponen. En primer lugar, el posicionamiento puede basarse en la producción de un subconjunto de los productos o servicios de un sector. Yo llamo a esto *posicionamiento basado en variedades* porque se basa en la elección de las variedades de productos o servicios y no en los segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la variedad tiene sentido desde el punto de vista económico cuando una empresa puede producir mejor productos o servicios determinados mediante conjuntos de actividades distintivos.

Jiffy Lube International, por ejemplo, se especializa en lubricantes para automóviles y no ofrece otros servicios de reparación o mantenimiento de automóviles. Su cadena de valor produce un servicio más rápido y a un coste menor que los talleres de reparación de líneas más amplias, una combinación tan atractiva que muchos clientes subdividen sus compras, compran cambios de aceite a un competidor centrado, Jiffy Lube, y optan por otros servicios.

El Grupo Vanguard, líder en la industria de los fondos de inversión, es otro ejemplo de posicionamiento basado en variedades. Vanguard ofrece una variedad de fondos ordinarios de acciones, bonos y mercados monetarios que ofrecen un rendimiento predecible y gastos bajísimos. El enfoque de inversión de la empresa sacrifica deliberadamente la posibilidad de un rendimiento extraordinario en cualquier año por un buen rendimiento relativo en todos los años. Vanguard es conocida, por ejemplo, por sus fondos indexados. Evita hacer apuestas sobre los tipos de interés y evita los grupos bursátiles limitados. Los gestores de fondos mantienen bajos los niveles de negociación, lo que reduce los gastos; además, la empresa desalienta a los clientes a comprar y vender rápidamente, ya que hacerlo aumenta los costes y puede obligar al gestor de fondos a cotizar para desembolsar nuevo capital y recaudar efectivo para los reembolsos. Vanguard también adopta un enfoque coherente y de bajo coste para gestionar la distribución, el servicio de atención al cliente y el marketing. Muchos inversores incluyen uno o más fondos Vanguard en su cartera y compran fondos especializados o gestionados de forma agresiva de la competencia.

Las personas que utilizan Vanguard o Jiffy Lube responden a una cadena de valor superior para un tipo de servicio determinado. Un posicionamiento basado en la variedad puede atender a una amplia gama de clientes, pero para la mayoría solo satisfará un subconjunto de sus necesidades.

**Las posiciones estratégicas pueden basarse en las necesidades de los clientes, la accesibilidad de los clientes o la variedad de productos o servicios de la empresa.**

Una segunda base del posicionamiento es la de atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes. Yo llamo a esto *posicionamiento basado en las necesidades*, lo que se acerca a la forma de pensar tradicional de dirigirse a un segmento de clientes. Surge cuando hay grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades a medida puede satisfacer mejor esas necesidades. Algunos grupos de clientes son más sensibles a los precios que otros, exigen diferentes funciones de los productos y necesitan cantidades variables de información, asistencia y servicios. Los clientes de Ikea son un buen ejemplo de ese grupo. Ikea busca satisfacer todas las necesidades de mobiliario del hogar de sus clientes objetivo, no solo de un subconjunto de ellos.

Una variante del posicionamiento basado en las necesidades surge cuando el mismo cliente tiene diferentes necesidades en diferentes ocasiones o para diferentes tipos de transacciones. La misma persona, por ejemplo, puede tener necesidades diferentes cuando viaja por negocios que cuando viaja por placer con la familia. Los compradores de latas (las empresas de bebidas, por ejemplo) probablemente tengan necesidades diferentes a las de su proveedor principal que a las de su fuente secundaria.

La mayoría de los gerentes tienen la intuición de concebir su negocio en términos de las necesidades de los clientes que satisfacen. Sin embargo, un elemento fundamental del posicionamiento basado en las necesidades no es nada intuitivo y, a menudo, se pasa por alto. Las diferencias en las necesidades no se traducirán en puestos significativos a menos que se cuente con el mejor conjunto de actividades para satisfacerlas *también* difiere. Si ese no fuera el caso, todos los competidores podrían satisfacer esas mismas necesidades y el posicionamiento no tendría nada de único o valioso.

En la banca privada, por ejemplo, Bessemer Trust Company se dirige a familias con un mínimo de 5 millones de dólares en activos invertibles que desean preservar el capital y acumular riqueza. Al asignar un director de cuentas sofisticado por cada 14 familias, Bessemer ha configurado sus actividades para ofrecer un servicio personalizado. Las reuniones, por ejemplo, tienen más probabilidades de celebrarse en el rancho o el yate de un cliente que en la oficina. Bessemer ofrece una amplia gama de servicios personalizados, que incluyen la gestión de inversiones y la administración de bienes, la supervisión de las inversiones en petróleo y gas y la contabilidad de caballos de carreras y aviones. Los clientes de Bessemer rara vez necesitan préstamos, un elemento básico de la mayoría de los bancos privados, y representan una pequeña fracción de los saldos e ingresos de sus clientes. A pesar de la compensación más generosa de los directores de cuentas y del mayor coste de personal como porcentaje de los gastos operativos, la diferenciación de Bessemer con las familias objetivo produce una rentabilidad del capital que se estima es la más alta de todos los competidores de la banca privada.

El banco privado de Citibank, por otro lado, atiende a clientes con activos mínimos de unos 250 000 dólares que, a diferencia de los clientes de Bessemer, desean un acceso cómodo a los préstamos, desde hipotecas gigantes hasta financiación de operaciones. Los directores de cuentas de Citibank son principalmente prestamistas. Cuando los clientes necesitan otros servicios, el gestor de cuentas los remite a otros especialistas de Citibank, cada uno de los cuales se encarga de los productos preenvasados. El sistema de Citibank es menos personalizado que el de Bessemer y le permite tener una relación entre gerente y cliente más baja, de 1:125. Las reuniones de oficina semestrales solo se ofrecen para los clientes más importantes. Tanto Bessemer como Citibank han adaptado sus actividades para satisfacer las necesidades de un grupo diferente de clientes de banca privada. La misma cadena de valor no puede satisfacer de forma rentable las necesidades de ambos grupos.

La tercera base del posicionamiento es segmentar a los clientes a los que se puede acceder de diferentes maneras. Aunque sus necesidades son similares a las de otros clientes, la mejor configuración de actividades para llegar a ellos es diferente. Yo llamo a esto *posicionamiento basado en el acceso*. El acceso puede estar en función de la geografía o la escala de los clientes,

o de cualquier cosa que requiera un conjunto diferente de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera.

La segmentación por acceso es menos común y se entiende menos que las otras dos bases. Carmike Cinemas, por ejemplo, opera salas de cine exclusivamente en ciudades y pueblos con una población inferior a 200 000 habitantes. ¿Cómo gana dinero Carmike en mercados que no solo son pequeños sino que tampoco admiten los precios de los billetes a las grandes ciudades? Lo hace mediante un conjunto de actividades que dan como resultado una estructura de costes ajustada. Se puede atender a los clientes de las pequeñas ciudades de Carmike a través de complejos teatrales estandarizados y de bajo coste que requieren menos pantallas y una tecnología de proyección menos sofisticada que los teatros de las grandes ciudades. El sistema de información y el proceso de gestión patentados de la empresa eliminan la necesidad de personal administrativo local más allá de un solo director de teatro. Carmike también aprovecha las ventajas de las compras centralizadas, los menores costes de alquiler y nómina (debido a sus ubicaciones) y los bajísimos gastos corporativos del 2% (la media del sector es del 5%). Operar en comunidades pequeñas también permite a Carmike practicar una forma de marketing muy personal en la que el director del teatro conoce a los clientes y promueve la asistencia a través de contactos personales. Al ser el teatro dominante, si no el único, de sus mercados (la principal competencia suele ser el equipo de fútbol del instituto), Carmike también puede elegir películas y negociar mejores condiciones con los distribuidores.

Los clientes rurales frente a los urbanos son un ejemplo de cómo el acceso impulsa las diferencias en las actividades. Atender a clientes pequeños más que a grandes o a clientes densos en lugar de dispersos son otros ejemplos en los que la mejor manera de configurar las actividades de marketing, procesamiento de pedidos, logística y servicio postventa para satisfacer las necesidades similares de los distintos grupos suele ser diferente.

El posicionamiento no consiste solo en hacerse un hueco. Una posición que surja de cualquiera de las fuentes puede ser amplia o limitada. Un competidor centrado, como Ikea, se centra en las necesidades especiales de un subconjunto de clientes y diseña sus actividades en consecuencia. Los competidores centrados prosperan en grupos de clientes que están sobreatendidos (y, por lo tanto, sobrevalorados) por parte de competidores más segmentados o desatendidos (y, por lo tanto, infravalorados). Un competidor con un objetivo amplio (por ejemplo, Vanguard o Delta Air Lines) atiende a una amplia gama de clientes y realiza una serie de actividades diseñadas para satisfacer sus necesidades comunes. Ignora o satisface solo parcialmente las necesidades más idiosincrásicas de determinados grupos de clientes.

Sea cual sea la base (variedad, necesidades, acceso o alguna combinación de las tres), el posicionamiento requiere un conjunto de actividades a medida, ya que siempre depende de las diferencias en la oferta, es decir, de las diferencias en las actividades. Sin embargo, el posicionamiento no siempre depende de las diferencias en el lado de la demanda o del cliente. Los posicionamientos de variedad y acceso, en particular, no se basan en *cualquier* diferencias entre los clientes. Sin embargo, en la práctica, las diferencias de variedad o acceso suelen ir acompañadas de las diferencias de necesidades. Los gustos –es decir, las necesidades– de los clientes de Carmike en un pueblo pequeño, se inclinan más por las comedias, los westerns, las

películas de acción y el entretenimiento familiar. Carmike no proyecta ninguna película clasificada como NC-17.

Una vez definido el posicionamiento, ahora podemos empezar a responder a la pregunta: «¿Qué es la estrategia?» La estrategia es la creación de un puesto único y valioso, que implique un conjunto diferente de actividades. Si solo hubiera una posición ideal, no habría necesidad de estrategia. Las empresas se enfrentarían a un simple imperativo: ganar la carrera para descubrirlo y adelantarse a él. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales». Si el mismo conjunto de actividades fuera lo mejor para producir todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y acceder a todos los clientes, las empresas podrían cambiar fácilmente de una a otra y la eficacia operativa determinaría el rendimiento.

### **3. Una posición estratégica requiere renunciaciones**

Sin embargo, elegir un puesto único no basta para garantizar una ventaja sostenible. Un puesto valioso atraerá la imitación de los titulares, quienes probablemente lo copien de dos maneras.

En primer lugar, un competidor puede reposicionarse para igualar al mejor jugador. J.C. Penney, por ejemplo, ha pasado de ser un clon de Sears a convertirse en una tienda de artículos blandos más exclusiva y orientada a la moda. Un segundo tipo de imitación, mucho más común, es a horcajadas. La persona a horcajadas busca igualar las ventajas de un puesto exitoso y, al mismo tiempo, mantener su posición actual. Injerta nuevas funciones, servicios o tecnologías en las actividades que ya realiza.

Para aquellos que sostienen que la competencia puede copiar cualquier posición en el mercado, el sector de las aerolíneas es un caso de prueba perfecto. Parece que casi cualquier competidor podría imitar las actividades de cualquier otra compañía aérea. Cualquier compañía aérea puede comprar los mismos aviones, arrendar las puertas de embarque y combinar los menús y los servicios de venta de billetes y gestión de equipaje que ofrecen otras compañías aéreas.

Continental Airlines vio lo bien que le iba a Southwest y decidió ir a horcajadas. Sin dejar de mantener su posición como aerolínea de servicio completo, Continental también se propuso igualar a Southwest en varias rutas punto a punto. La aerolínea denominó al nuevo servicio Continental Lite. Eliminó las comidas y el servicio de primera clase, aumentó la frecuencia de salidas, redujo las tarifas y acortó el tiempo de entrega en la puerta de embarque. Como Continental siguió siendo una aerolínea de servicio completo en otras rutas, siguió utilizando las agencias de viajes y su flota mixta de aviones y proporcionando facturación de equipaje y asignación de asientos.

Sin embargo, una posición estratégica no es sostenible a menos que haya compensaciones con otras posiciones. Las compensaciones se producen cuando las actividades son incompatibles. En pocas palabras, una compensación significa que más de una cosa necesita menos de la otra. Una compañía aérea puede optar por servir comidas, lo que añade costes y reduce el tiempo de entrega en la puerta de embarque, o puede optar por no hacerlo, pero no puede hacer ambas cosas sin incurrir en importantes ineficiencias.

Las compensaciones crean la necesidad de elegir y protegen contra los reposicionadores y los transzonales. Considere el jabón Neutrogena. El posicionamiento de Neutrogena Corporation, basado en la variedad, se basa en un jabón «agradable para la piel» y sin residuos formulado para equilibrar el pH. Con una gran fuerza de detalle que recurre a los dermatólogos, la estrategia de marketing de Neutrogena se parece más a la de una empresa farmacéutica que a la de un fabricante de jabón. Hace publicidad en revistas médicas, envía correo directo a los médicos, asiste a conferencias médicas y realiza investigaciones en su propio instituto de cuidado de la piel. Para reforzar su posicionamiento, Neutrogena originalmente centraba su distribución en las farmacias y evitaba las promociones de precios. Neutrogena utiliza un proceso de fabricación lento y más caro para moldear su frágil jabón.

Al elegir este puesto, Neutrogena dijo no a los desodorantes y suavizantes de piel que muchos clientes desean en sus jabones. Renunció al gran potencial de vender en los supermercados y utilizar las promociones de precios. Sacrificó la eficiencia de fabricación para lograr los atributos deseados del jabón. En su posicionamiento original, Neutrogena hizo toda una serie de concesiones como esas, compensaciones que protegían a la empresa de los imitadores.

Las compensaciones surgen por tres razones. La primera son las inconsistencias en la imagen o la reputación. Una empresa conocida por ofrecer un tipo de valor puede carecer de credibilidad y confundir a los clientes (o incluso socavar su reputación) si ofrece otro tipo de valor o si intenta ofrecer dos cosas inconsistentes al mismo tiempo. Por ejemplo, el jabón Ivory, con su posición como jabón básico y económico de uso diario, tendría dificultades para remodelar su imagen para que coincidiera con la reputación «médica» de primera calidad de Neutrogena. Los esfuerzos por crear una nueva imagen suelen costar decenas o incluso cientos de millones de dólares en una industria importante, una poderosa barrera a la imitación.

En segundo lugar, y lo que es más importante, las compensaciones provienen de las propias actividades. Los diferentes puestos (con sus actividades personalizadas) requieren diferentes configuraciones de productos, diferentes equipos, diferentes comportamientos de los empleados, diferentes habilidades y diferentes sistemas de gestión. Muchas compensaciones reflejan inflexibilidades en la maquinaria, las personas o los sistemas. Cuanto más haya configurado Ikea sus actividades para reducir los costes haciendo que sus clientes se encarguen de su propio montaje y entrega, menos podrá satisfacer a los clientes que requieren niveles de servicio más altos.

Sin embargo, las compensaciones pueden ser aún más básicas. En general, el valor se destruye si una actividad está sobrediseñada o infradiseñada para su uso. Por ejemplo, incluso si un vendedor determinado fuera capaz de ofrecer un alto nivel de asistencia a un cliente y ninguna a otro, el talento del vendedor (y parte de sus costes) se desperdiciaría en el segundo cliente. Además, la productividad puede mejorar cuando la variación de una actividad es limitada. Al ofrecer un alto nivel de asistencia en todo momento, el vendedor y toda la actividad de ventas suelen lograr eficiencias de aprendizaje y escala.

Por último, las compensaciones surgen de los límites de la coordinación y el control internos. Al elegir claramente competir de una forma y no de otra, la alta dirección deja claras las prioridades de la organización. Las empresas que tratan de quedar bien con todos los clientes, por el

contrario, se arriesgan a confusiones en las trincheras, ya que los empleados intentan tomar decisiones operativas diarias sin un marco claro.

Las compensaciones por el posicionamiento están generalizadas en la competencia y son esenciales para la estrategia. Crean la necesidad de elegir y limitan a propósito lo que ofrece una empresa. Impiden quedarse a horcajadas o reposicionarse, porque los competidores que utilizan esos enfoques socavan sus estrategias y degradan el valor de sus actividades actuales.

Las compensaciones, en última instancia, pusieron en tierra a Continental Lite. La aerolínea perdió cientos de millones de dólares y el CEO perdió su trabajo. Sus aviones se retrasaron al salir de las congestionadas ciudades centrales o ralentizaron la velocidad en la puerta de embarque debido a las transferencias de equipaje. Los vuelos atrasados y las cancelaciones generaban mil quejas al día. Continental Lite no podía darse el lujo de competir en precio y seguir pagando las comisiones estándar de las agencias de viajes, pero tampoco podía prescindir de las agencias para su negocio de servicio completo. La aerolínea se comprometió al reducir las comisiones de todos los vuelos de Continental en general. Del mismo modo, no podía darse el lujo de ofrecer las mismas ventajas de viajero frecuente a los viajeros que pagaban precios mucho más bajos por el servicio Lite. Volvió a comprometerse al reducir las recompensas de todo el programa de viajeros frecuentes de Continental. El resultado: agentes de viajes y clientes de servicio completo enojados.

Continental intentó competir de dos maneras a la vez. Al tratar de ofrecer un bajo coste en algunas rutas y un servicio completo en otras, Continental pagó una enorme penalización. Si no hubiera habido compensaciones entre las dos posiciones, Continental podría haberlo conseguido. Pero la ausencia de concesiones es una peligrosa verdad a medias que los directivos deben desaprender. La calidad no siempre es gratuita. La comodidad de Southwest, un tipo de alta calidad, resulta que va en consonancia con los bajos costes, ya que sus salidas frecuentes se ven facilitadas por una serie de prácticas de bajo coste: cambios rápidos en las puertas de embarque y venta automática de billetes, por ejemplo. Sin embargo, otros aspectos de la calidad de la aerolínea (un asiento asignado, una comida o un traslado de equipaje) requieren costes.

**Las compensaciones son esenciales para la estrategia. Crean la necesidad de elegir y limitan a propósito lo que ofrece una empresa.**

En general, las falsas compensaciones entre coste y calidad se producen principalmente cuando hay un esfuerzo redundante o desperdiciado, un control o una precisión deficientes o una coordinación débil. La mejora simultánea de los costes y la diferenciación solo es posible cuando una empresa comienza muy por detrás de la frontera de la productividad o cuando la frontera se desplaza hacia el exterior. En la frontera, donde las empresas han adoptado las mejores prácticas actuales, la compensación entre coste y diferenciación es muy real.

Tras una década disfrutando de las ventajas de productividad, Honda Motor Company y Toyota Motor Corporation se toparon recientemente con la frontera. En 1995, ante la creciente resistencia de los clientes al aumento de los precios de los automóviles, Honda descubrió que la única manera de producir un coche menos caro era escatimar en funciones. En los Estados Unidos, sustituyó los frenos de disco traseros del Civic por frenos de tambor más baratos y utilizó una tela más barata para los asientos traseros, con la esperanza de que los clientes no se dieran

cuenta. Toyota intentó vender una versión de su Corolla más vendido en Japón con parachoques sin pintar y asientos más baratos. En el caso de Toyota, los clientes se rebelaron y la empresa lanzó rápidamente el nuevo modelo.

Durante la última década, a medida que los directivos han mejorado considerablemente la eficacia operativa, han internalizado la idea de que eliminar las compensaciones es algo bueno. Pero si no hay concesiones, las empresas nunca lograrán una ventaja sostenible. Tendrán que correr cada vez más rápido para mantenerse en su lugar.

Volviendo a la pregunta, ¿qué es la estrategia? vemos que las compensaciones añaden una nueva dimensión a la respuesta. La estrategia consiste en hacer concesiones al competir. La esencia de la estrategia es elegir qué *no* hacer. Sin compensaciones, no habría necesidad de elegir y, por lo tanto, no habría necesidad de estrategia. Cualquier buena idea podría y sería imitada rápidamente. De nuevo, el rendimiento volvería a depender totalmente de la eficacia operativa.

#### **4. La combinación genera ventaja competitiva y su sostenibilidad**

Las elecciones de posicionamiento determinan no solo las actividades que realizará una empresa y cómo configurará las actividades individuales, sino también la forma en que las actividades se relacionan entre sí. Si bien la eficacia operativa consiste en lograr la excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia consiste en *combinar* actividades.

El rápido cambio de puerta de embarque de Southwest, que permite salidas frecuentes y un mayor uso de los aviones, es esencial para su posicionamiento práctico y económico. Pero, ¿cómo lo logra Southwest? Parte de la respuesta está en el personal de puerta y tierra bien remunerado de la empresa, cuya productividad en las entregas se ve reforzada por unas normas sindicales flexibles. Pero la mayor parte de la respuesta está en la forma en que Southwest realiza otras actividades. Sin comidas, sin asignación de asientos ni transferencias de equipaje entre líneas, Southwest evita tener que realizar actividades que ralentizan a otras compañías aéreas. Selecciona los aeropuertos y las rutas para evitar la congestión que provoca retrasos. Los estrictos límites de Southwest en cuanto al tipo y la longitud de las rutas permiten aviones estandarizados: cada avión que Southwest gira es un Boeing 737.

**La combinación bloquea a los imitadores creando una cadena que es tan fuerte como su eslabón más fuerte.**

¿Cuál es la competencia principal de Southwest? ¿Sus factores clave de éxito? La respuesta correcta es que todo importa. La estrategia de Southwest implica todo un sistema de actividades, no un conjunto de piezas. Su ventaja competitiva proviene de la forma en que sus actividades encajan y se refuerzan mutuamente.

La combinación bloquea a los imitadores mediante la creación de una cadena que es tan fuerte como su *el más fuerte* enlace. Como en la mayoría de las empresas con buenas estrategias, las actividades de Southwest se complementan entre sí de manera que crean un valor económico real. El coste de una actividad, por ejemplo, se reduce debido a la forma en que se realizan las demás actividades. Del mismo modo, el valor de una actividad para los clientes se puede

umentar con otras actividades de la empresa. Así es como el ajuste estratégico crea una ventaja competitiva y una rentabilidad superior.

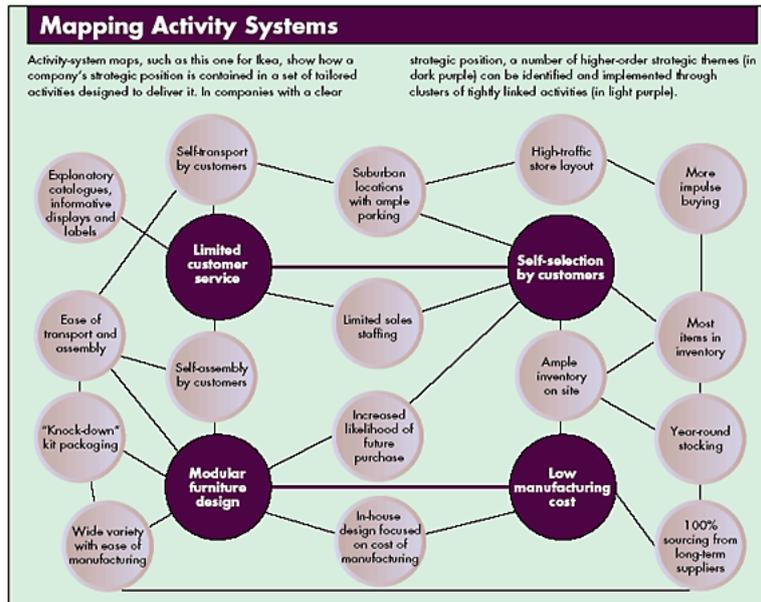
### **Tipos de ajuste**

La importancia del ajuste entre las políticas funcionales es una de las ideas más antiguas de la estrategia. Sin embargo, poco a poco, se ha ido suplantando en la agenda de la dirección. En lugar de ver la empresa como un todo, los directivos han recurrido a las competencias «principales», los recursos «críticos» y los factores de éxito «clave». De hecho, la aptitud es un componente mucho más central de la ventaja competitiva de lo que la mayoría cree.

El ajuste es importante porque las actividades discretas suelen afectarse unas a otras. Una fuerza de ventas sofisticada, por ejemplo, ofrece una mayor ventaja cuando el producto de la empresa incorpora tecnología de primera calidad y su enfoque de marketing hace hincapié en la asistencia y el soporte al cliente. Una línea de producción con altos niveles de variedad de modelos es más valiosa si se combina con un sistema de inventario y procesamiento de pedidos que minimice la necesidad de almacenar los productos terminados, un proceso de venta equipado para explicar y fomentar la personalización y un tema publicitario que haga hincapié en las ventajas de las variantes de productos que se adaptan a las necesidades especiales del cliente. Estas complementariedades están muy presentes en la estrategia. Aunque algunos ajustes entre las actividades son genéricos y se aplican a muchas empresas, la opción más valiosa es la estrategia específica, ya que mejora la singularidad de un puesto y amplifica las compensaciones.<sup>2</sup>

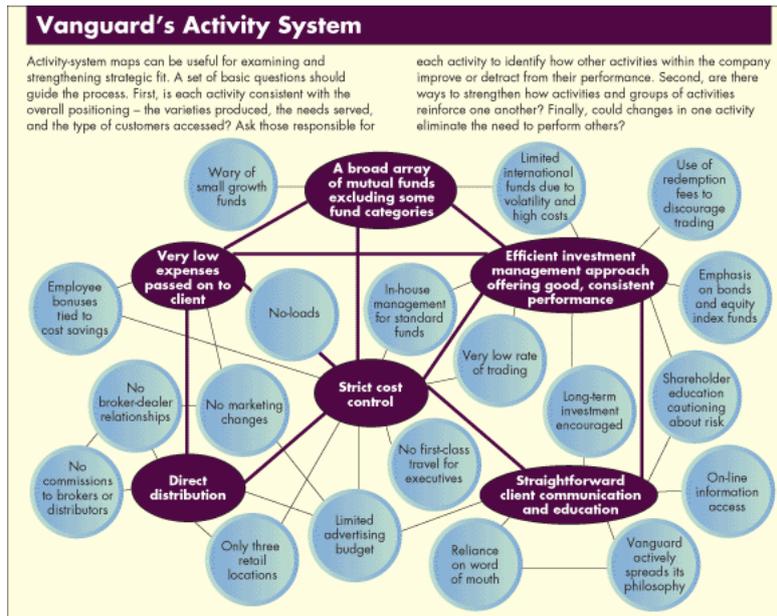
Hay tres tipos de ajuste, aunque no se excluyen mutuamente. El ajuste de primer orden es *consistencia simple* entre cada actividad (función) y la estrategia general. Vanguard, por ejemplo, alinea todas las actividades con su estrategia de bajo coste. Minimiza la rotación de carteras y no necesita gestores de dinero altamente remunerados. La empresa distribuye sus fondos directamente, evitando comisiones a los corredores. También limita la publicidad y, en cambio, se basa en las relaciones públicas y en las recomendaciones del boca a boca. Vanguard vincula las bonificaciones de sus empleados al ahorro de costes.

La coherencia garantiza que las ventajas competitivas de las actividades se acumulen y no se erosionen ni se anulen por sí solas. Facilita la comunicación de la estrategia con los clientes, los empleados y los accionistas y mejora la implementación gracias a la determinación de la empresa.



El ajuste de segundo orden se produce cuando *las actividades se están reforzando*. Neutrogena, por ejemplo, comercializa hoteles de lujo deseosos de ofrecer a sus huéspedes un jabón recomendado por los dermatólogos. Los hoteles conceden a Neutrogena el privilegio de utilizar su embalaje habitual y exigen que otros jabones lleven el nombre del hotel. Una vez que los huéspedes hayan probado Neutrogena en un hotel de lujo, es más probable que lo compren en la farmacia o pregunten al médico al respecto. Por lo tanto, las actividades de marketing médico y hotelero de Neutrogena se refuerzan mutuamente y reducen los costes totales de marketing.

En otro ejemplo, Bic Corporation vende una línea limitada de bolígrafos estándar y económicos a prácticamente todos los principales mercados de clientes (minoristas, comerciales, promocionales y obsequios) a través de prácticamente todos los canales disponibles. Como ocurre con cualquier posicionamiento basado en variedades para un grupo amplio de clientes, Bic hace hincapié en una necesidad común (un precio bajo para un bolígrafo aceptable) y utiliza enfoques de marketing con un amplio alcance (una gran fuerza de ventas y mucha publicidad televisiva). Bic aprovecha las ventajas de la coherencia en casi todas las actividades, incluido el diseño de productos que hace hincapié en la facilidad de fabricación, las plantas configuradas para un bajo coste, las compras agresivas para minimizar los costes de material y la producción interna de piezas siempre que lo exija la economía.



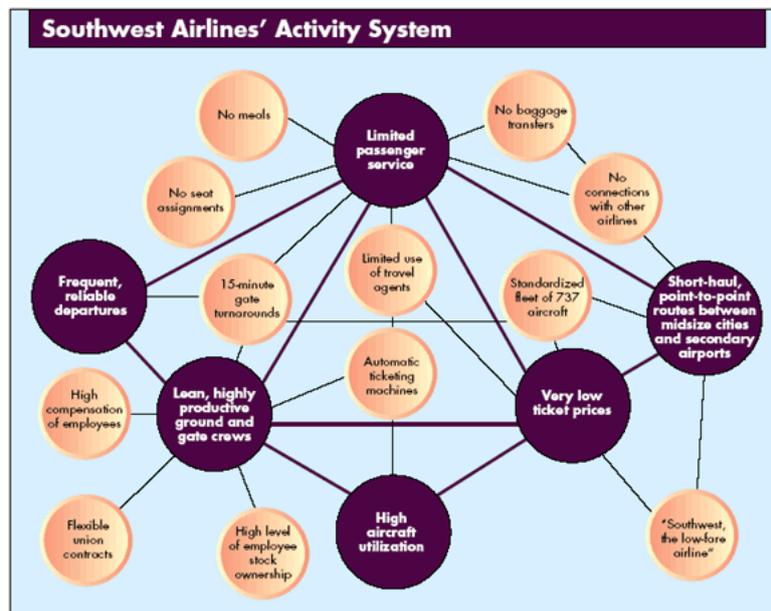
Sin embargo, Bic va más allá de la simple coherencia porque sus actividades se refuerzan. Por ejemplo, la empresa utiliza expositores de puntos de venta y cambios frecuentes de embalaje para estimular la compra impulsiva. Para gestionar las tareas de punto de venta, una empresa necesita una gran fuerza de ventas. Bic es el más grande del sector y gestiona las actividades en los puntos de venta mejor que sus rivales. Además, la combinación de la actividad en el punto de venta, la fuerte publicidad televisiva y los cambios en los empaques genera muchas más compras impulsivas que cualquier actividad aislada.

El ajuste de tercer orden va más allá del refuerzo de la actividad y pasa a lo que yo llamo *optimización del esfuerzo*. The Gap, una tienda de ropa casual, considera que la disponibilidad de los productos en sus tiendas es un elemento fundamental de su estrategia. The Gap podría conservar los productos guardando el inventario de las tiendas o reabasteciéndolos en los almacenes. The Gap ha optimizado sus esfuerzos en todas estas actividades al reabastecer su selección de ropa básica casi a diario en tres almacenes, lo que minimiza la necesidad de tener grandes inventarios en las tiendas. Se hace hincapié en la reposición de existencias, ya que la estrategia de comercialización de The Gap se centra en los artículos básicos en relativamente pocos colores. Mientras que los minoristas comparables hacen turnos de tres a cuatro veces al año, The Gap cambia su inventario siete veces y media al año. Además, la rápida reposición de existencias reduce el coste de implementar el ciclo de modelos cortos de Gap, que dura de seis a ocho semanas.<sup>3</sup>

La coordinación y el intercambio de información entre las actividades para eliminar la redundancia y minimizar el esfuerzo desperdiciado son los tipos más básicos de optimización del esfuerzo. Pero también hay niveles más altos. Las opciones de diseño de los productos, por ejemplo, pueden eliminar la necesidad de un servicio postventa o permitir que los clientes realicen las actividades de servicio por sí mismos. Del mismo modo, la coordinación con los proveedores o los canales de distribución puede eliminar la necesidad de realizar algunas actividades internas, como la formación de los usuarios finales.

**El valor competitivo de las actividades individuales no se puede separar del conjunto.**

En los tres tipos de ajuste, el conjunto importa más que cualquier pieza individual. La ventaja competitiva surge de la *todo el sistema* de actividades. El ajuste entre las actividades reduce sustancialmente los costes o aumenta la diferenciación. Más allá de eso, el valor competitivo de las actividades individuales (o las habilidades, competencias o recursos asociados) no pueden dissociarse del sistema o la estrategia. Por lo tanto, en las empresas de la competencia puede resultar engañoso explicar el éxito especificando los puntos fuertes individuales, las competencias principales o los recursos fundamentales. La lista de puntos fuertes abarca muchas funciones y un punto fuerte se mezcla con otros. Es más útil pensar en términos de los temas que impregnan muchas actividades, como el bajo coste, una noción concreta del servicio de atención al cliente o una concepción determinada del valor ofrecido. Estos temas se plasman en nidos de actividades estrechamente relacionadas.



## Ajuste y sostenibilidad

El ajuste estratégico entre muchas actividades es fundamental no solo para obtener una ventaja competitiva sino también para la sostenibilidad de esa ventaja. Es más difícil para un rival igualar una serie de actividades interconectadas que simplemente imitar un enfoque de fuerza de ventas en particular, igualar una tecnología de procesos o replicar un conjunto de características del producto. Los puestos basados en sistemas de actividades son mucho más sostenibles que los que se basan en actividades individuales.

Considere este sencillo ejercicio. La probabilidad de que los competidores puedan igualar cualquier actividad suele ser inferior a una. Luego, las probabilidades se acumulan rápidamente para hacer que coincida con todo el sistema ( $.9 \times .9 = .81$ ;  $.9 \times .9 \times .9 \times .9 = .66$ , y así sucesivamente). Las empresas existentes que traten de reposicionarse o quedar a horcajadas se verán obligadas a reconfigurar muchas actividades. E incluso los nuevos participantes, aunque no se enfrentan a las compensaciones a las que se enfrentan los rivales establecidos, siguen enfrentándose a formidables barreras de imitación.

Cuanto más se base el posicionamiento de una empresa en sistemas de actividad con un ajuste de segundo y tercer orden, más sostenible será su ventaja. Estos sistemas, por su propia naturaleza, suelen ser difíciles de desenredar de fuera de la empresa y, por lo tanto, difíciles de imitar. E incluso si los rivales pueden identificar las interconexiones pertinentes, tendrán dificultades para replicarlas. Lograr adaptarse es difícil porque requiere la integración de las decisiones y acciones en muchas subunidades independientes.

Un competidor que busca igualar un sistema de actividades gana poco si imita solo algunas actividades y no iguala el conjunto. El rendimiento no mejora, puede disminuir. Recuerde el desastroso intento de Continental Lite de imitar a Southwest.

Por último, adaptarse a las actividades de la empresa crea presiones e incentivos para mejorar la eficacia operativa, lo que dificulta aún más la imitación. Estar en forma significa que un mal rendimiento en una actividad degradará el rendimiento en otras, de modo que las debilidades quedan expuestas y son más propensas a llamar la atención. Por el contrario, las mejoras en una actividad rendirán dividendos en otras. Las empresas con un buen ajuste entre sus actividades rara vez son objetivos atractivos. Su superioridad en la estrategia y la ejecución solo agrava sus ventajas y pone obstáculos para los imitadores.

Cuando las actividades se complementan, los rivales se beneficiarán poco de la imitación, a menos que igualen con éxito todo el sistema. Estas situaciones tienden a promover la competencia en la que el ganador se lo lleva todo. La empresa que cree el mejor sistema de actividades (Toys R Us, por ejemplo) gana, mientras que sus rivales con estrategias similares (Child World y Lionel Leisure) se quedan atrás. Por lo tanto, encontrar una nueva posición estratégica suele ser preferible a ser el segundo o tercer imitador de una posición ocupada.

Los puestos más viables son aquellos cuyos sistemas de actividad son incompatibles debido a las compensaciones. El posicionamiento estratégico establece las reglas de compensación que definen cómo se configurarán e integrarán las actividades individuales. Ver la estrategia en términos de sistemas de actividades solo aclara por qué la estructura, los sistemas y los procesos organizativos tienen que ser específicos de la estrategia. Adaptar la organización a la estrategia, a su vez, hace que las complementariedades sean más alcanzables y contribuye a la sostenibilidad.

Una implicación es que las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o más, no de un solo ciclo de planificación. La continuidad fomenta las mejoras en las actividades individuales y la adaptación de las distintas actividades, lo que permite a la organización desarrollar capacidades y habilidades únicas adaptadas a su estrategia. La continuidad también refuerza la identidad de la empresa.

**Las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o más, no de un solo ciclo de planificación.**

Por el contrario, los cambios frecuentes de posicionamiento son costosos. La empresa no solo debe reconfigurar las actividades individuales, sino que también debe realinear sistemas completos. Es posible que algunas actividades nunca alcancen la vacilante estrategia. El resultado inevitable de los cambios frecuentes de estrategia, o de la falta de elección de un

puesto distinto en primer lugar, son las configuraciones de actividades «yo también» o cubiertas, las inconsistencias entre las funciones y la disonancia organizacional.

¿Qué es la estrategia? Ya podemos completar la respuesta a esta pregunta. La estrategia es crear un ajuste entre las actividades de la empresa. El éxito de una estrategia depende de hacer bien muchas cosas, no solo unas pocas, y de integrarlas. Si no hay ajuste entre las actividades, no hay una estrategia distintiva y poca sostenibilidad. La dirección vuelve a la tarea más sencilla de supervisar las funciones independientes, y la eficacia operativa determina el rendimiento relativo de la organización.

## **5. Redescubriendo la Estrategia: El Fracaso de no elegir**

¿Por qué tantas empresas no tienen una estrategia? ¿Por qué los directivos evitan tomar decisiones estratégicas? O, después de haberlas creado en el pasado, ¿por qué los directivos suelen dejar que las estrategias decaigan y se difuminen?

Por lo general, se considera que las amenazas a la estrategia provienen de fuera de la empresa debido a los cambios en la tecnología o al comportamiento de la competencia. Aunque los cambios externos pueden ser el problema, la mayor amenaza para la estrategia suele venir desde dentro. Una estrategia sólida se ve socavada por una visión equivocada de la competencia, por los fracasos organizativos y, especialmente, por el deseo de crecer.

Los directivos están confundidos acerca de la necesidad de tomar decisiones. Cuando muchas empresas operan lejos de la frontera de la productividad, las renuncias parecen innecesarias. Puede parecer que una empresa bien gestionada debería ser capaz de derrotar a sus ineficaces rivales en todas las dimensiones al mismo tiempo. Los pensadores populares de gestión les enseñaron que no tienen que hacer concesiones, los directivos han adquirido una sensación machista de que hacerlo es una señal de debilidad.

Desconcertados por las previsiones de hipercompetencia, los directivos aumentan sus probabilidades imitando todo lo relacionado con sus competidores. Exhortados a pensar en términos de revolución, los directivos persiguen cada nueva tecnología por sí sola.

La búsqueda de la eficacia operativa es seductora porque es concreta y procesable. Durante la última década, los directivos han estado bajo una presión cada vez mayor para ofrecer mejoras de rendimiento tangibles y mensurables. Los programas de eficacia operativa producen un progreso tranquilizador, aunque una rentabilidad superior puede seguir siendo difícil de alcanzar. Las publicaciones y los consultores empresariales inundan el mercado con información sobre lo que hacen otras empresas, lo que refuerza la mentalidad de las mejores prácticas. Atrapados en la carrera por la eficacia operativa, muchos directivos simplemente no entienden la necesidad de tener una estrategia.

Las empresas evitan o difuminan las decisiones estratégicas también por otros motivos. La sabiduría convencional dentro de una industria suele ser una competencia fuerte y homogeneizadora. Algunos gerentes confunden «centrarse en el cliente» con que deben atender todas las necesidades de los clientes o responder a todas las solicitudes de los canales de distribución. Otros citan el deseo de preservar la flexibilidad.

La realidad organizacional también va en contra de la estrategia. Las concesiones dan miedo y, a veces, se prefiere no elegir a correr el riesgo de ser culpados por una mala elección. Las empresas se imitan unas a otras en un tipo de comportamiento de rebaño, cada una de las cuales asume que sus rivales saben algo que ellos no saben. Los empleados que se acaban de empoderar, a los que se les insta a buscar todas las fuentes posibles de mejora, suelen carecer de una visión del conjunto y de la perspectiva necesaria para reconocer las compensaciones. La falta de elección a veces se debe a la renuencia a decepcionar a los valiosos directivos o empleados.

### **La trampa del crecimiento**

Entre todas las demás influencias, el deseo de crecer es quizás el efecto más perverso en la estrategia. Las compensaciones y los límites parecen limitar el crecimiento. Atender a un grupo de clientes y excluir a otros, por ejemplo, pone un límite real o imaginario al crecimiento de los ingresos. Las estrategias con objetivos generales que hacen hincapié en los precios bajos se traducen en pérdidas de ventas y los clientes son sensibles a las funciones o el servicio. Los diferenciadores pierden ventas a manos de clientes sensibles a los precios.

Los directivos se ven constantemente tentados a tomar medidas graduales que superen esos límites, pero que difuminen la posición estratégica de la empresa. Con el tiempo, las presiones por crecer o la aparente saturación del mercado objetivo llevan a los directivos a ampliar la posición ampliando las líneas de productos, añadiendo nuevas funciones, imitando los servicios populares de la competencia, igualando los procesos e incluso realizando adquisiciones. Durante años, el éxito de Maytag Corporation se basó en su enfoque en lavadoras y secadoras fiables y duraderas, que más tarde se amplió para incluir los lavavajillas. Sin embargo, la opinión popular que está surgiendo en el sector apoyaba la idea de vender una línea completa de productos. Preocupado por el lento crecimiento de la industria y la competencia de los principales fabricantes de electrodomésticos, Maytag se vio presionado por los concesionarios y los clientes lo alentaron a ampliar su línea. Maytag se expandió a refrigeradores y productos de cocina con la marca Maytag y adquirió otras marcas (Jenn-air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral y Magic Chef) con posiciones dispares. Maytag ha crecido sustancialmente, pasando de 684 millones de dólares en 1985 a un máximo de 3 400 millones de dólares en 1994, pero la rentabilidad de las ventas se redujo del 8 al 12% en las décadas de 1970 y 1980, hasta una media inferior al 1% entre 1989 y 1995. La reducción de costes mejorará este rendimiento, pero los productos de lavandería y lavavajillas siguen siendo la base de la rentabilidad de Maytag.

Puede que Neutrogena haya caído en la misma trampa. A principios de la década de 1990, su distribución en EE. UU. se amplió para incluir a grandes vendedores, como Wal-Mart Stores. Con el nombre de Neutrogena, la empresa se expandió a una amplia variedad de productos (desmaquillante para ojos y champú, por ejemplo) en los que no era la única y que diluyeron su imagen, y comenzó a recurrir a promociones de precios.

Los compromisos e inconsistencias en la búsqueda del crecimiento erosionarán la ventaja competitiva que tenía una empresa con sus variedades originales o sus clientes objetivo. Los intentos de competir de varias maneras a la vez crean confusión y socavan la motivación y la concentración de la organización. Los beneficios caen, pero la respuesta es ver más ingresos. Los directivos no pueden tomar decisiones, por lo que la empresa se embarca en una nueva ronda

de ampliaciones y compromisos. A menudo, los rivales siguen igualándose hasta que la desesperación rompe el ciclo y se traduce en una fusión o una reducción de personal a la posición original.

### **Crecimiento rentable**

Muchas empresas, tras una década de reestructuraciones y recortes de costes, están centrando su atención en el crecimiento. Con demasiada frecuencia, los esfuerzos por crecer difuminan la singularidad, crean compromisos, reducen el ajuste y, en última instancia, socavan la ventaja competitiva. De hecho, el imperativo del crecimiento es peligroso para la estrategia.

¿Qué enfoques del crecimiento, preservan y refuerzan la estrategia? En términos generales, la receta es concentrarse en profundizar una posición estratégica en lugar de ampliarla y comprometerla. Un enfoque consiste en buscar extensiones de la estrategia que aprovechen el sistema de actividades existente ofreciendo funciones o servicios que los rivales considerarían imposibles o costosos de igualar de forma independiente. En otras palabras, los directivos pueden preguntarse qué actividades, características o formas de competencia son factibles o menos costosas para ellos debido a las actividades complementarias que realiza su empresa.

Profundizar en una posición implica hacer que las actividades de la empresa sean más distintivas, reforzar el ajuste y comunicar mejor la estrategia a los clientes que deberían valorarla. Sin embargo, muchas empresas sucumben a la tentación de perseguir un crecimiento «fácil» añadiendo funciones, productos o servicios populares sin filtrarlos ni adaptarlos a su estrategia. O se dirigen a nuevos clientes o mercados en los que la empresa tiene pocas ofertas especiales. A menudo, una empresa puede crecer más rápido (y de manera mucho más rentable) si penetra mejor en las necesidades y variedades donde se distingue que esforzándose en ámbitos de potencial mayor crecimiento en los que la empresa carece de singularidad. Carmike, que ahora es la cadena de cines más grande de los Estados Unidos, debe su rápido crecimiento a su concentración disciplinada en los mercados pequeños. La compañía vende rápidamente cualquier teatro de la gran ciudad que venga como parte de una adquisición.

La globalización suele permitir un crecimiento coherente con la estrategia, lo que abre los mercados más grandes a una estrategia centrada. A diferencia de la expansión nacional, es probable que la expansión mundial aproveche y refuerce la posición e identidad únicas de la empresa.

Las empresas que buscan crecer mediante la expansión de su sector pueden contener mejor los riesgos de la estrategia mediante la creación de unidades independientes, cada una con su propia marca y actividades personalizadas. Está claro que Maytag ha tenido problemas con este tema. Por un lado, ha organizado sus marcas premium y económicas en unidades separadas con diferentes posiciones estratégicas. Por otro lado, ha creado una empresa de electrodomésticos que agrupa a todas sus marcas a fin de ganar masa crítica. Con el diseño, la fabricación, la distribución y el servicio de atención al cliente compartidos, será difícil evitar la homogeneización. Si una unidad de negocio determinada intenta competir con diferentes posiciones para diferentes productos o clientes, es casi imposible evitar el compromiso.

### **El papel del liderazgo**

El desafío de desarrollar o restablecer una estrategia clara suele ser principalmente organizativo y depende del liderazgo. Con tantas fuerzas trabajando en contra de la toma de decisiones y las compensaciones en las organizaciones, un contrapeso necesario es un marco intelectual claro que guíe la estrategia. Además, es esencial que haya líderes fuertes dispuestos a tomar decisiones.

En muchas empresas, el liderazgo ha degenerado en la organización de las mejoras operativas y la concreción de acuerdos. Pero el papel del líder es más amplio y mucho más importante. La dirección general es más que la administración de las funciones individuales. Su esencia es la estrategia: definir y comunicar la posición única de la empresa, hacer concesiones y ajustar las actividades. El líder debe impartir la disciplina necesaria para decidir a qué cambios del sector y a las necesidades de los clientes responderá la empresa, al tiempo que evita las distracciones organizativas y mantiene el carácter distintivo de la empresa. Los directivos de los niveles inferiores carecen de la perspectiva y la confianza necesarias para mantener una estrategia. Habrá presiones constantes para llegar a un acuerdo, relajar las compensaciones y emular a los rivales. Una de las funciones del líder es enseñar estrategia a los demás miembros de la organización y decir que no.

La estrategia hace que las decisiones sobre qué no hacer sean tan importantes como las elecciones sobre qué hacer. De hecho, poner límites es otra función del liderazgo. Decidir a qué grupo objetivo de clientes, variedades y necesidades debe atender la empresa es fundamental para desarrollar una estrategia. Pero también lo es decidir no atender a otros clientes o necesidades y no ofrecer determinadas funciones o servicios. Por lo tanto, la estrategia requiere una disciplina constante y una comunicación clara. De hecho, una de las funciones más importantes de una estrategia explícita y comunicada es guiar a los empleados a la hora de tomar las decisiones que se presentan debido a las compensaciones en sus actividades individuales y en las decisiones del día a día.

Mejorar la eficacia operativa es una parte necesaria de la gestión, pero es *no* estrategia. Al confundir ambas cosas, los directivos han adoptado involuntariamente una forma de pensar sobre la competencia que está llevando a muchos sectores hacia la convergencia competitiva, lo que no redundará en beneficio de nadie ni es inevitable.

Los gerentes deben distinguir claramente la eficacia operativa de la estrategia. Ambas son esenciales, pero las dos agendas son diferentes.

La agenda operativa implica una mejora continua en todas partes, sin concesiones. Si no lo hace, se crea vulnerabilidad incluso para las empresas con una buena estrategia. La agenda operativa es el lugar adecuado para los cambios constantes, la flexibilidad y los esfuerzos incansables para lograr las mejores prácticas. Por el contrario, la agenda estratégica es el lugar adecuado para definir una posición única, hacer concesiones claras y hacer un ajuste más ajustado. Implica la búsqueda continua de formas de reforzar y ampliar la posición de la empresa. La agenda estratégica exige disciplina y continuidad; sus enemigos son la distracción y el compromiso.

La continuidad estratégica no implica una visión estática de la competencia. Una empresa debe mejorar continuamente su eficacia operativa y tratar activamente de cambiar la frontera de la productividad; al mismo tiempo, tiene que hacer un esfuerzo continuo para ampliar su

singularidad y, al mismo tiempo, reforzar el ajuste entre sus actividades. La continuidad estratégica, de hecho, debería hacer que la mejora continua de la organización sea más eficaz.

Puede que una empresa tenga que cambiar su estrategia si se producen cambios estructurales importantes en su industria. De hecho, a menudo surgen nuevas posiciones estratégicas debido a los cambios en la industria, y los nuevos participantes que no se ven obstaculizados por la historia suelen explotarlas con más facilidad. Sin embargo, la elección de un nuevo puesto por parte de una empresa debe estar impulsada por la capacidad de encontrar nuevas compensaciones y aprovechar un nuevo sistema de actividades complementarias en una ventaja sostenible.