

ESTRATEGIA,

Actividad suigeneris de las organizaciones que acentúan diferenciaciones competitivas.

JOSÉ MORELOS GÓMEZ

Candidato a Magíster en Administración, Universidad Nacional
Ingeniero Industrial, Universidad Tecnológica de Bolívar
Especialista en Gestión Gerencial, Universidad de Cartagena
Coordinador de Investigaciones de los Programas Tecnología en Control de Calidad,
Tecnología en Producción Industrial e Ingeniería Industrial,
Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco



Resumen

Las organizaciones innovadoras que mantienen verdaderas ventajas competitivas en el tiempo, cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Así mismo derivan su continuo desarrollo y sostenibilidad, tanto económica como la de sus productos. Muchas fuentes de ventajas competitivas acentúan el liderazgo organizacional con: El posicionamiento en el mercado, elaboración del producto con la

más alta calidad, proporcionar un servicio superior a sus clientes superando la competencia, lograr menores costo de fabricación y en la prestación de los servicios, tener una mejor ubicación geográfica, Innovación continua de sus un productos y cumplimientos de altos estándares de calidad.

Palabras Claves: *Benchmarking, Estrategia, Efectividad Operacional, Outsourcing, Sostenibilidad, Trade-Off, Ventaja Competitiva.*

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo planteado por Christensen¹, la ventaja competitiva es un concepto que, a menudo, inspira en los estrategas una especie de idolatría, un afán por imitar las estrategias que han llevado al éxito a las empresas líderes. Sin embargo, no deja de ser interesante que los estrategas hayan contemplado factores contrapuestos como fuentes de ventaja competitiva en diferentes momentos de la historia de multitud de sectores. Históricamente, varios factores han supuesto ventajas para las empresas que los poseían: economías de escala, integración y no integración, y competencias claves relacionadas con los procesos.

En la década de los sesenta y setentas, los conceptos de la ventaja competitiva solía asociarse a fuertes economías de escala y muchas herramientas de análisis se basaron en tales economías. Otra fuente de ventaja competitiva, entrecruzada con las economías de escala ha sido una gama de productos amplia. También se consideró que hacer todo internamente se consideraba una enorme ventaja competitiva. Ahora parece ser que esto ha cambiado. En resumen, cada ventaja competitiva se predica de una serie de condiciones específicas que existen en un momento concreto por motivos concretos.

Uno de los estudiosos de la competitividad internacional ha sido Michael E. Porter, quien ha venido asesorando gobiernos, escribiendo libros y artículos, en su propósito por comprender la ventaja competitiva de las naciones. Conceptuó en su libro "Estrategia competitiva", que la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa

por crearlo. Sostuvo en ese libro que hay dos tipos básicos de ventajas competitivas: liderazgo en costo y diferenciación; así mismo planteó que existen tres estrategias competitivas genéricas: Liderazgo de costo, diferenciación y enfoque y que normalmente una empresa debe elegir entre ellas, porque de efectuar una combinación de las mismas corre el riesgo de quedar atrapada en la mitad.

Tal como lo señala Hammonds², la estrategia de negocios probablemente haya precedido a Porter, pero hoy es muy difícil abordar esta disciplina sin tomarlo en cuenta, mucho menos cuando a mediados de los noventa decidió retomar al mundo de la estrategia corporativa, por considerar que otras ideas estaban confundiendo a la gente, perjudicando el concepto de estrategia. La estrategia se perjudicó por tres razones: Primero, porque en los años 70 y 80 la gente intentó estrategias y experimentó problemas. Segundo, porque el creciente predominio del Japón hizo que la atención se orientara hacia la implementación, bastando sólo fabricar un producto de mayor calidad y a menor costo del competidor, y mejorarlo continuamente. La tercera razón fue la idea de que en un mundo cambiante, en realidad no hacía falta estrategia. La ironía es que cuando observamos a las empresas que consideramos exitosas, todas ellas tienen estrategias.

Dada la enorme confusión que se genera en la búsqueda de la teoría que sustente los fundamentos de la ventaja competitiva, considero pertinente evaluar los conceptos recientes de Porter, contenidos en su ensayo "¿QUÉ ES ESTRATEGIA?"³. Iniciaré con un resumen de su artículo, identificando el objetivo del mismo, la hipótesis planteada y el desarrollo de su argumentación, para concluir con algunos comentarios acerca del mismo y su pertinencia en la discusión.

¹Christensen, Clayton, M. Pasado y futuro de la ventaja competitiva. Harvard deusto business review. Enero-Febrero: 2002.

²Hammonds, Keith, H. El lugar que le corresponde. Revista Gestión 3, volumen 4, Junio-Julio 2001: Pág. 24-28.

³Porter, Michael, E. De Harvard Business Review exclusivo para Clase Empresarial. Marzo 1997: Pág. 81-92.

PRESENTACIÓN DEL ARTÍCULO

En su artículo, ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?, Michael E. Porter, busca identificar y sustentar los factores que, a su juicio, se deben considerar en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible y el papel que el o los líderes de las diferentes organizaciones desempeñan para que éste proceso avance a un ritmo adecuado.

Plantea Porter, que el acople estratégico entre las actividades es fundamental no sólo para el establecimiento de una verdadera ventaja

Porter sostiene que la raíz de todo el problema consiste en confundir la Efectividad Operacional (EO) con la estrategia. Manifiesta que tanto la EO como la estrategia son esenciales para obtener un mejor desempeño que, en últimas, es la meta principal de cualquier organización. Pero las dos funcionan de distinta manera y con diferentes agendas. Por un lado, define la EO como el desempeño de actividades similares a la competencia pero de mejor forma, e incluye la efectividad pero no se limita a esta. En contraste la estrategia significa desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de



competitiva sino para la sostenibilidad de la misma.

Considera que la velocidad de respuesta de las compañías a las necesidades de los consumidores y a los cambios del mercado son cada vez más evidentes; así mismo la obsesión del posicionamiento, alguna vez el corazón de la estrategia, resultó demasiado estática frente al dinamismo de los mercados y ante una tecnología cambiante, lo que permite que las ventajas adquiridas se conviertan en temporales. Sostiene que ésto, aún cuando no es del todo cierto, viene conduciendo a las empresas a una competencia destructiva.

los casos, desarrollar actividades similares pero mejor y en diferente forma.

En consecuencia, considera que el mejoramiento continuo de la EO es necesario pero no es suficiente y las empresas se dan cuenta que mantenerse por encima de la competencia es cada vez más difícil; además la profusión de la práctica de benchmarking y del outsourcing, popularizan las actividades esenciales para liderar y hacen más difícil la creación de nuevas competencias distintivas. Por tanto las empresas sobrevivientes son aquellas que logran mantenerse con algunas diferenciaciones, por más pequeñas que sean.

Plantea que la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa escoger en forma deliberada ciertas actividades (o procesos) que entreguen al cliente una exclusiva mezcla de valor. Las posiciones en la estrategia provienen de tres fuentes diferentes: Una base variada de servicios o productos, satisfacer todas las necesidades de un grupo determinado de usuarios y por último aquella que segmenta a los usuarios que pueden ser atendidos con diferentes servicios. El posicionamiento involucra procesos exclusivos en productos y servicios.

Manifiesta que elegir una posición única no garantiza una ventaja sostenible; por cuanto, ese nuevo posicionamiento atraerá imitaciones de la competencia que surgirán de dos maneras: Reposicionarse por sí sola o adaptarse, tomando como propia una posición ventajosa ajena, sin dejar la propia. Plantea que una posición no es sostenible a menos que se asuman los respectivos trade-off de otras posiciones, estos

obligan a la escogencia y al mantenimiento de una posición, y es, además, una protección para las copias. Estos trade-off nacen de tres circunstancias: Inconsistencia en la imagen o en la reputación de una compañía; directamente de las actividades desempeñadas, dado que diferentes posiciones requieren de diversas configuraciones de producto y consecuentemente de diferente tecnología, mano de obra y administración, elementos estos que no son flexibles al cambio en forma inmediata; por último, los trade-off se generan por limitantes en la coordinación y en el control interno.

Seguidamente sostiene que la oportunidad de asumir diferentes posiciones genera la responsabilidad de escoger cuales son las actividades por realizar, pero lo más importante es interrelacionarlas. Mientras la EO consiste en lograr un buen desempeño en las actividades individuales, la estrategia consiste en acoplar adecuadamente esas actividades con sus diferentes trade-off. El éxito radica en que todas las actividades encajan y se refuerzan unas a otras para crear, constantemente, un valor económico real. El

manejo de lo adecuado es una barrera para la imitación al crear una cadena exitosa de actividades difíciles de reproducir. El costo de una actividad es reducido por el desempeño de otra actividad. Es así como el acople estratégico genera la ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

La importancia de los acoples en la funcionalidad es una de las primeras ideas de la estrategia. El acople es importante porque las actividades se afectan

mutuamente, es algo que maneja la mayoría de las organizaciones, pero no es el caso del acople de estrategia-específica, el cual sí amplía los trade-off. Existen tres tipos de acople que no necesariamente son excluyentes entre sí: a) La simple consistencia entre las actividades y toda la estrategia. b) El segundo caso de acople ocurre cuando las actividades se refuerzan unas a otras. c) Por último, el acople va de la mano de lo que Porter llama optimización por esfuerzo. En cualquiera de los tres casos mencionados de acoples, el todo importa más que las partes. La ventaja competitiva nace de



Ingeniería

un adecuado sistema de actividades que aproveche y comprometa los valores individuales de cada actividad al servicio de la estrategia. El acople estratégico entre las actividades es fundamental para la ventaja competitiva y para el sostenimiento de la misma.

Los mejores sistemas de actividades son aquellos que son difíciles de reproducir por su elevado número de trade-off implícitos; por tanto mientras una compañía base su posicionamiento en sistemas de actividades con acoples de segundo y tercer tipo, mayor será sus sostenibilidad en el futuro. Continúa sosteniendo Porter, que al analizar la estrategia en términos de sistema de actividades, se aclara porque las estructuras organizacionales, los sistemas y los procesos necesitan ser estratégicos-específicos; por lo que, pensar la organización como estrategia es la base de la sostenibilidad. Aclara que la continuidad es la que permite reforzar el desempeño de las actividades y fortalecer la identidad de la organización, por lo que el posicionamiento estratégico debe tener un horizonte de por lo menos una década.

Para Porter el éxito de la estrategia depende en hacer muchas cosas bien e integrarlas para asegurar la sostenibilidad. Una buena estrategia se puede echar a perder si se tiene una visión errónea de la competencia o por los deseos apresurados de crecer a cualquier costo. Una búsqueda inconsistente del crecimiento puede erosionar lo conseguido (la ventaja competitiva) con la original estrategia que tiene una compañía. Tratar de competir en diferentes frentes ocasionará la desmotivación de toda la organización. Comúnmente el crecimiento afecta las ventajas competitivas basadas en ventajas distintivas y reduce los acoples; sin embargo, es posible ofrecer nuevos productos o servicios que la competencia encuentra muy difíciles de imitar, buscando extensiones de la estrategia que apalancan la existencia del sistema de actividades, siempre teniendo en cuenta las actividades

complementarias que ya desarrollan con éxito. Profundizar en un posicionamiento requiere hacer más exclusivas las actividades que desempeña una compañía, fortalecer los acoples y difundir su estrategia entre sus principales usuarios. Por otro lado, la globalización de los mercados permite un crecimiento consistente con la estrategia al abrir oportunidades que se pueden manejar con la expansión de la identidad de una organización.

En síntesis Porter, señala que el reto de establecer una estrategia es un asunto de cultura organizacional; por tanto, se requiere de un líder que lleve en buen término el proceso, dado que su papel no consiste en lograr mejoramientos operacionales y acuerdos internos de cooperación, sino precisamente la estrategia. Mejorar la efectividad operacional es una responsabilidad de la organización, pero no es necesariamente la estrategia. La continuidad estratégica no permite mirar estáticamente la competencia; por lo que cuando se presenten grandes cambios en el sector productivo al que pertenece, la gerencia debe cambiar también de estrategia. Pero debe hacerlo teniendo en cuenta la preservación de la sostenibilidad de su ventaja competitiva ya previamente lograda.

COMENTARIOS FINALES

En su primer libro Porter señalaba la forma en que una empresa puede elegir e implementar una estrategia genérica para lograr y mantener la ventaja competitiva. Trata el juego entre los dos tipos de ventaja competitiva: costo y diferenciación; así mismo señala a la cadena de valor como la herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y hacerla notoria, en ésta se divide a una empresa en las actividades. El panorama de estas actividades, según Porter, puede tener un papel poderoso en la ventaja

competitiva a través de su influencia en la cadena de valores, que desempeña en diseño, producción, mercadotecnia y distribución de su producto.

Así mismo en esta ocasión, Porter señala algunas ideas centrales a considerar en la búsqueda de la verdadera ventaja competitiva; tal como la confusión que permanentemente se plantea entre la Efectividad Operacional con la Estrategia Organizacional. Las diferencias de EO entre las compañías son determinantes y un mejoramiento en la misma conduce a la frontera de la productividad de las empresas, la cual cada día se torna más inalcanzable en la medida que surgen nuevas tecnologías y nuevos métodos de trabajo.

Plantea como uno de los puntos centrales, que la estrategia consiste en crear un posicionamiento de valor único y exclusivo, en el cual los trade-off obligan a la escogencia y el mantenimiento del mismo y resalta la importancia que para la sostenibilidad de la ventaja competitiva tiene el acople estratégico de sus actividades. En este nuevo planteamiento no hace referencia al tema de las cadenas de valor y la importancia que en el pasado tuvieron las estrategias genéricas son trasladadas a la concepción del pensamiento sistémico en las actividades de las empresas, identificándolos como acoples de estrategia-específica. Sostiene que el acople es importante porque las actividades se afectan mutuamente,

resultando vitales estas complementariedades para la estrategia. En resumen manifiesta, que la ventaja competitiva nace de un adecuado sistema de actividades que comprometa los valores individuales de cada actividad al servicio de la estrategia. Es claro para Porter, que la búsqueda del crecimiento afecta sustancialmente la estrategia original de cualquier empresa y resalta el papel del liderazgo y del líder en la definición y logro de la estrategia.

En conclusión, es clara la evolución de Porter en el señalamiento de los factores que soportan la ventaja competitiva de las empresas, dejando de lado los factores meramente económicos, basados en el liderazgo en costo y asociados al tema de la productividad, cuyas implicaciones a nivel de la ventaja competitiva se ha venido diluyendo dada la profundización en el conocimiento y aplicación de las herramientas gerenciales disponibles (benchmarking, outsourcing), reconociendo que la velocidad cambiante de la ciencia y tecnología toman más difícil alcanzar la frontera de la productividad, y de otro lado, la búsqueda de economías de escala, que permitía alcanzar disminuciones de costos importantes, centrando a las empresas en el logro del crecimiento, no se traducían en el mantenimiento de una ventaja competitiva importante, desviando a las empresas de su estrategia central.





Ahora bien, es claro que dada la complejidad de los mercados y la permanente y profunda globalización de los mismos, hace que las empresas deban mantener una gran flexibilidad que les permita responder adecuadamente a la dinámica cambiante de la demanda, por lo que centrarse en grandes volúmenes dificulta enormemente el propósito de mantener una ventaja competitiva sostenible. Estas circunstancias, condujeron a Porter a identificar los cambios que se han presentado en el tema de la ventaja competitiva y el papel que la definición de la estrategia en las empresas tiene para el logro de la misma, redefiniendo parcialmente sus conceptos, fundamentando que no es el crecimiento ni la disminución de costos lo que permitirá esa ventaja competitiva, sino que esta solo es posible sostenerla de lograr un acople estratégico entre las actividades que desarrolla la empresa, de tal manera que le permita ofrecer un producto o servicio único y exclusivo. Este concepto encuentra su soporte en las teorías del pensamiento sistémico, que conduce no sólo al crecimiento sostenido de las empresas, sino que igualmente posibilita el aprendizaje organizacional, lo que sin duda fortalece las ventajas competitivas que pueda alcanzar la empresa; tal como lo plantea Senge.

Así mismo Considero que dada la enorme complejidad de nuestros mercados y la cada día

mas sorprendente velocidad que se evidencia en el mundo empresarial, por los avances tecnológicos, cada día resultará más difícil establecer los factores que permitan el logro de una ventaja competitiva sostenible, por lo que hoy, luego de siete años del nuevo planteamiento de Porter, es pertinente preguntarse que tanto esto puede garantizar ésta y tan anhelada ventaja competitiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Christensen, Clayton, M. Pasado y futuro de la ventaja competitiva. Harvard deusto business review. Enero-Febrero: 2002.

Hammonds, Keith, H. El lugar que le corresponde. Revista Gestión 3, volumen 4, Junio-Julio 2001: Pág. 24-28.

Porter, Michael, E. De Harvard Business Review exclusivo para Clase Empresarial. Marzo 1997: Pág. 81-92.

Senge, Peter. Quinta disciplina, Como Impulsar El Aprendizaje En La Organización Inteligente, Editorial Granica. 1992.

¹Senge, Peter. Quinta disciplina, Como Impulsar El Aprendizaje En La Organización Inteligente, Editorial Granica. 1992.