

¿Qué es la estrategia?*

Michael E. Porter

La estrategia no es eficacia operativa

Los directivos llevan casi dos décadas aprendiendo a jugar con las nuevas reglas. Las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado. Deben compararse continuamente con las mejores para optimizar sus prácticas. Deben subcontratar decididamente para conseguir eficiencia. Además, deben cultivar unas cuantas competencias esenciales en la carrera por aventajar a sus rivales.

El posicionamiento, que una vez fue el centro de la estrategia, ya no goza del favor de los expertos, porque es demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías actuales. Según la nueva doctrina, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier nueva posición de mercado, y la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal.

Sin embargo, estas afirmaciones son medias verdades peligrosas, y están haciendo que sean cada vez más las empresas que se lanzan a librar unas batallas que destruyen a todos los que participan en ellas. Es cierto que algunas barreras contra la competencia están desapareciendo al compás de la liberalización y de la mundialización de los mercados. Es cierto que las empresas han hecho bien en esforzarse para ser más estilizadas y más ágiles. Sin embargo, lo que algunos han dado en llamar *hipercompetencia* es, en muchos sectores, un problema que esos sectores se han buscado, no el resultado inevitable de los cambios en el modelo de competencia.

La raíz del problema se encuentra en la confusión entre eficacia operativa y estrategia. La búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha engendrado un número notable de herramientas de gestión: la calidad total, la evaluación comparativa, y la competencia en tiempo, la subcontratación, la creación de asociaciones, la reingeniería, la gestión del cambio. Aunque en muchos casos las mejoras operativas obtenidas han sido espectaculares, muchas empresas se sienten frustradas ante la imposibilidad de convertir estas mejoras en rentabilidad sostenible. Poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia. Los directivos se esfuerzan para mejorar en todos los frentes, pero se alejan más y más de posiciones competitivas viables.

LA EFICACIA OPERATIVA: NECESARIA, PERO NO SUFICIENTE

Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para conseguir grandes resultados, lo que, en última instancia, es el objetivo prioritario de cualquier empresa. En cualquier caso, funcionan de manera muy diferente.

Una empresa sólo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener. Debe ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un coste inferior, o ambas cosas. A partir de ese punto, entra en funcionamiento la aritmética de la mayor rentabilidad: ofrecer un valor mayor permite a la empresa cobrar precios unitarios medios superiores; una eficacia mayor da como resultados menores costes unitarios medios.

En última instancia, todas las diferencias de precio o coste entre empresas tienen su origen en los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y prestar o entregar sus productos o servicios, actividades como las visitas a los clientes, el montaje de los productos acabados o la formación de los trabajadores. Los costes nacen con la

* «What is strategy?», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996.

Este artículo se ha beneficiado de la aportación de muchas personas y empresas. El autor da las gracias especialmente a Jan Rivkin, coautor de un trabajo relacionado con éste. Nicolaj Siggelkow, Dawn Sylvester y Lucia Marshall, me han ayudado sustancialmente con sus investigaciones. Tarun Khanna, Roger Martin y Anita McGahan, han aportado comentarios particularmente extensos.

realización de esas actividades, y las ventajas de costes se obtienen realizando determinadas actividades con más eficacia que los competidores. De la misma manera, la diferenciación surge tanto de la elección de actividades como de la forma de realizarlas. Las actividades, por lo tanto, son la unidad básica de ventaja competitiva. En general las ventajas y las desventajas surgen del conjunto de actividades de la empresa, no sólo de algunas de ellas.¹

La eficacia operativa consiste en realizar actividades similares *mejor* que los rivales. La eficacia operativa comprende la eficiencia, pero no es su único elemento. Se refiere a las prácticas que permiten a la empresa utilizar mejor los recursos, por ejemplo, reduciendo defectos en los productos o desarrollando más rápidamente unos productos mejores. En contraste, el posicionamiento estratégico entraña la realización de *actividades diferentes* de las de los rivales, o la realización de actividades similares *de forma diferente* (véase la figura 2.1).

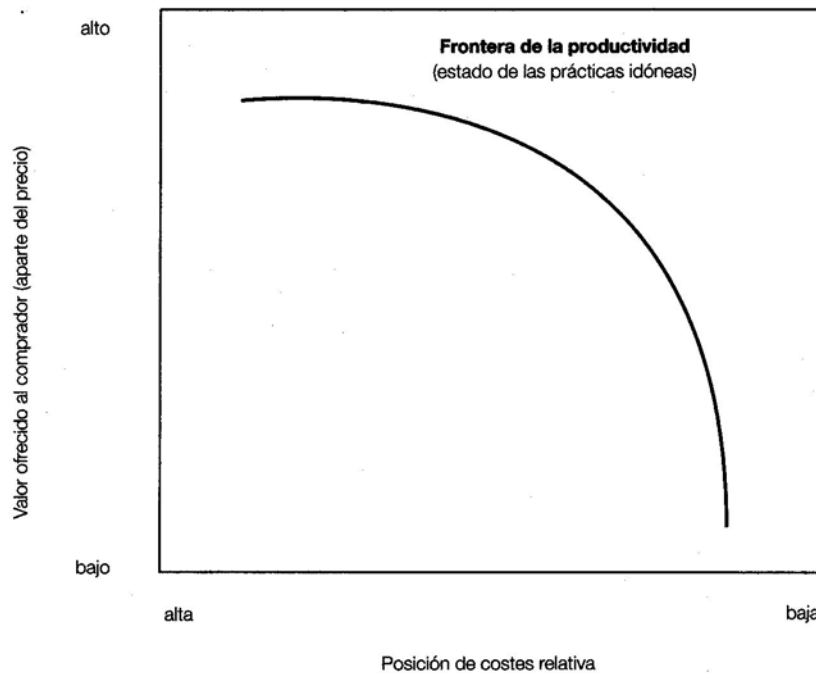


Figura 2.1 Eficacia operativa y posicionamiento estratégico

Entre las empresas existen diferencias de eficacia operativa. Algunas empresas parecen capaces de sacar más partido a sus recursos que otras porque han eliminado el derroche de esfuerzos, emplean una tecnología más avanzada, motivan mejor a los empleados o saben mejor cómo llevar algunas actividades o conjuntos de actividades. Estas diferencias de eficacia operativa son una fuente importante de diferencias de rentabilidad entre competidores, porque afectan directamente a su posición relativa de costes y a su nivel de diferenciación.

Las diferencias de eficacia operativa se encontraban en el centro del desafío planteado por los japoneses a las empresas occidentales en los años ochenta. Los japoneses gozaban de tanta ventaja sobre sus rivales en cuestión de eficacia operativa que tenían unos costes inferiores y una calidad superior al mismo tiempo. Merece la pena detenerse en esta cuestión, porque buena parte de la teoría más reciente sobre la competencia se basa en ella. Imaginemos por un momento que existe una *frontera de la productividad*, determinada por la suma de las prácticas idóneas existentes en un momento determinado. Pensemos que es el máximo valor que una empresa que ofrece un producto o servicio determinado puede crear a un coste dado, empleando las mejores tecnologías, capacidades, técnicas de gestión y recursos adquiridos. La frontera de la productividad puede aplicarse a actividades individuales, a grupos de actividades conexas, como la tramitación de pedidos y la producción, y al conjunto de actividades de

la empresa. Cuando una empresa mejora su eficacia operativa, se acerca a la frontera. Para lograr esas mejoras se necesita una inversión de capital, un personal diferente o, simplemente, una forma nueva de llevar la empresa.

La frontera de la productividad se desplaza constantemente hacia el exterior con la aparición de nuevas tecnologías, nuevos sistemas de gestión y nuevos medios. Los ordenadores portátiles, las comunicaciones móviles, Internet y programas informáticos como Lotus Notes, por ejemplo, han redefinido la frontera de la productividad en el campo de la venta personal y han generado ricas posibilidades de conectar esa actividad con otras actividades como la tramitación de pedidos y el servicio posventa. De la misma manera, la producción estilizada, que agrupa a una familia de actividades, ha permitido conseguir sustanciales mejoras en la productividad de la fabricación y en la utilización de las instalaciones.

Durante la última década, por lo menos, los directivos se han preocupado de mejorar la eficacia operativa. A través de programas como la gestión de la calidad total, la competencia en tiempo y la evaluación comparativa han cambiado la forma de llevar a cabo sus actividades, para eliminar ineficacias, aumentar la satisfacción del cliente y emplear unas prácticas idóneas. Con la esperanza de mantenerse al tanto de las modificaciones experimentadas en la frontera de la productividad, los directivos han adoptado la mejora continua, la concesión de autonomía a los empleados, la gestión del cambio y lo que ha dado en denominarse «organización discente». La extensión de la subcontratación y de las empresas virtuales obedece al creciente reconocimiento de que es difícil realizar todas las actividades con la misma productividad que los especialistas.

Al avanzar hacia la frontera, es frecuente que las empresas mejoren simultáneamente en diferentes dimensiones. Por ejemplo, los fabricantes que adoptaron la práctica japonesa de los rápidos cambios de productos durante los años ochenta pudieron reducir los costes y a la vez mejorar la diferenciación. La aparente imposibilidad de lograr de manera simultánea ciertas ventajas -reducir defectos y reducir costes, por ejemplo- resultó ser una ilusión causada por defectos de eficacia operativa. Los directivos han aprendido que no tienen que renunciar a una para conseguir otra.

La mejora constante en la eficacia operativa es necesaria para conseguir una mayor rentabilidad. Pero, por lo general, no es suficiente. Son pocas las empresas que han conseguido competir con éxito basándose en la eficacia operativa durante un período extenso; además, cada vez resulta más difícil mantener la ventaja sobre los rivales con ese método. Esto es así, sobre todo, por la rápida difusión de las prácticas idóneas. Los competidores pueden imitar rápidamente técnicas de gestión, nuevas tecnologías, mejoras de la productividad, mejoras de los factores y formas superiores de satisfacer las necesidades de los clientes. Las soluciones más genéricas -las que pueden emplearse en múltiples entornos- son las que más rápidamente se difunden. Sólo hay que observar la proliferación de técnicas de mejora de la eficacia operativa, que se ha visto acelerada por el apoyo de los asesores.

La competencia por mejorar la eficacia hace que la frontera de la productividad se desplace hacia el exterior y que se eleve el listón para todos. No obstante, aunque esta competencia trae una mejora absoluta de la eficacia operativa, nadie aventaja a nadie. Esto se puede apreciar en el sector de la impresión comercial de Estados Unidos, que mueve más de 5.000 millones de dólares al año. Los principales participantes -R.R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press y Big Flower Press- compiten codo con codo: atienden a todo tipo de clientes, ofrecen la misma gama de tecnologías de impresión (hucogravado y rotativa de «offset»), hacen fuertes inversiones en los mismos equipamientos innovadores, trabajan cada vez más rápido y reducen las dimensiones de la plantilla. Los importantes aumentos de productividad que se obtienen benefician a los clientes y a los proveedores de bienes de equipo, pero no redundan en una mejora de la rentabilidad de esas empresas. Hasta el líder del sector, Donnelley, ha visto como su margen de beneficio, que durante los años ochenta se mantuvo por encima del 7%, se ha reducido a menos del 4,6% en 1995. Esto mismo se está repitiendo en un sector tras otro. Incluso los japoneses, los pioneros de la nueva competencia, están sufriendo una persistente reducción de los márgenes de beneficio. (Véase el recuadro «Las empresas japonesas no suelen tener una estrategia».)

Las empresas japonesas no suelen tener una estrategia

Los japoneses desataron una revolución mundial en el terreno de la eficacia operativa durante los años setenta y ochenta, aplicando por primera vez prácticas como la gestión de la calidad total y la mejora continua. Gracias a ello, los fabricantes japoneses disfrutaron de unas sustanciales ventajas en coste y en calidad durante muchos años.

Sin embargo, las empresas japonesas rara vez han desarrollado posiciones estratégicas claras como las que se explican en este artículo. Las que lo han hecho -Sony, Canon y Sega, por ejemplo-, son la excepción, no la regla. La mayoría de las empresas japonesas se imitan y se copian unas a otras. Todos los rivales ofrecen todas o casi todas las variedades, características y servicios; emplean todos los canales de distribución y se imitan las fábricas unos a otros.

Los peligros de la competencia al estilo japonés son ahora más fáciles de apreciar. En los años ochenta, cuando los rivales operaban a gran distancia de la frontera de la productividad, parecía posible imponerse indefinidamente tanto en costes como en calidad. Las empresas japonesas eran capaces de crecer en un mercado interior en expansión y de penetrar en los mercados internacionales. Parecían imparables.

Sin embargo, cuando se ha reducido la distancia en eficacia operativa, las empresas japonesas han caído en una trampa que ellas mismas se habían preparado. Si quieren escapar de las batallas mutuamente destructivas que están arrasando sus resultados, las empresas japonesas tendrán que aprender estrategia.

Para hacerlo, tendrán que superar fuertes barreras culturales. Japón tiene una conocida predisposición hacia el consenso, y las empresas tienen una marcada tendencia a moderar las diferencias entre las personas, en vez de acentuarlas. La estrategia, por el contrario, significa hacer elecciones difíciles. Los japoneses también tienen una arraigada tradición de servicialidad que los predispone a esforzarse por satisfacer cualquier necesidad que manifieste el cliente. Las empresas que compiten de esa forma acaban difuminando su posicionamiento diferenciador y haciendo de todo para todos los clientes.

Este apunte sobre Japón está tomado de la investigación realizada por el autor Hiroataka Takeuchi, con la colaboración de Mariko Sakakibara.

El segundo motivo de que la mejora de la eficacia operativa sea insuficiente -la convergencia de los competidores- actúa de una forma más sutil e insidiosa. Cuanto más recurren las empresas a la evaluación comparativa, más parecidas acaban siendo. Cuanto más recurren los rivales a subcontratar actividades con terceros eficientes, que con frecuencia son los mismos para todos, más genéricas acaban siendo esas actividades. A medida que los rivales se imitan unos a otros en cuestión de calidad, de rapidez o de vinculación con los proveedores, las estrategias van convergiendo, y la competición se convierte en una serie de carreras por idénticas vías, en las que nadie puede ganar. La competencia basada exclusivamente en la eficacia operativa es mutuamente destructiva, y conduce a guerras de desgaste que únicamente pueden detenerse limitando la competencia.

La reciente oleada de concentración de empresas que se ha experimentado en múltiples sectores tiene sentido en el contexto de la competencia en eficacia operativa. Impulsadas por la necesidad de mejorar el rendimiento, pero carentes de visión estratégica, las empresas no han tenido mejor idea que comprar a sus rivales. Los competidores que quedan al final son aquellos que han conseguido sobrevivir a los otros, no las empresas que tenían verdaderas ventajas.

Después de una década de impresionantes aumentos de eficacia operativa, muchas empresas se están enfrentando a un descenso de los beneficios. Los directivos tienen grabada a fuego en el cerebro la mejora continua. Sin embargo, los instrumentos de esa mejora, empleados de forma irreflexiva, han impulsado a las empresas hacia la imitación y la homogeneidad. Gradualmente, los directores han dejado que la eficacia operativa suplantase a la estrategia. El resultado ha sido una competencia de suma cero, unos

precios estáticos o en descenso y unas presiones sobre los costes que comprometen la capacidad de las empresas para invertir a largo plazo en el negocio.

La estrategia se basa en unas actividades singulares

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. (Véase el recuadro «Encontrar posiciones nuevas: la ventaja de los emprendedores».)

Encontrar posiciones nuevas: la ventaja de los emprendedores

La competencia estratégica podría decirse que es el proceso de descubrimiento de nuevas posiciones que atraen a clientes de empresas establecidas o que captan para el mercado a clientes nuevos. Por ejemplo, los almacenes que ofrecen gran variedad dentro de una única clase de productos les quitan cuota de mercado a los grandes almacenes de línea amplia que ofrecen una selección más limitada de muchas clases de productos. Los catálogos de venta por correo captan a los clientes que buscan comodidad. En principio, tanto las empresas asentadas como las nuevas se enfrentan a las mismas dificultades a la hora de encontrar nuevas posiciones estratégicas. En la práctica, las empresas que empiezan desde cero casi siempre tienen ventaja.

Los posicionamientos estratégicos no suelen saltar a la vista, y para identificarlos se necesita intuición y creatividad. Las empresas que empiezan suelen descubrir posiciones singulares que siempre han estado ahí pero han pasado inadvertidas para los competidores existentes. Ikea, por ejemplo, identificó un grupo de clientes en quienes nadie se había fijado o que habían recibido una atención deficiente. La entrada de Circuit City Stores en el sector de los coches usados, a través de CarMax, se basa en una nueva forma de trabajar -arreglo a fondo de los automóviles, garantía del producto, precios sin

regateos, facilidades de pago- que siempre podrían haber adoptado las empresas establecidas en el sector.

Las empresas nuevas pueden prosperar ocupando una posición que un competidor ocupó en el pasado y que ha acabado abandonando después de años de imitación y de dispersión de actividades. Y las empresas que provienen de otros sectores pueden crear nuevas posiciones gracias a las actividades distintivas tomadas de sus otros negocios. CarMax se basa en gran medida en la experiencia de Circuit City en la gestión de existencias, el crédito y otras actividades propias del comercio de electrónica de consumo.

Más habitualmente, sin embargo, aparecen nuevas posiciones a consecuencia de un cambio. Surgen nuevos grupos de clientes o nuevas ocasiones de compra; aparecen nuevas necesidades al evolucionar la sociedad; aparecen nuevos canales de distribución; salen al mercado nuevas máquinas o nuevos sistemas de información. Cuando se producen estos cambios, los nuevos competidores, que no están lastrados por el pasado del sector, pueden percibir más fácilmente las posibilidades que encierra la nueva forma de competir. A diferencia de las empresas asentadas, las nuevas pueden ser más flexibles porque no tienen que renunciar a sus actividades existentes.

Southwest Airlines Company, por ejemplo, ofrece un servicio de vuelos de corta distancia y bajo coste entre ciudades de dimensiones medianas y entre aeropuertos secundarios de grandes ciudades. Southwest evita los grandes aeropuertos y no realiza vuelos de grandes distancias. Su clientela está compuesta por ejecutivos, familias y estudiantes. Las frecuentes salidas de Southwest y sus reducidas tarifas atraen a los clientes sensibles al precio que, en otro caso, se desplazarían en autobús o en coche, y a los viajeros que buscan un servicio oportuno, que elegirían a otra línea aérea de servicios plenos en otras rutas.

La mayoría de los ejecutivos definen el posicionamiento estratégico en función de sus clientes: «Southwest Airlines atiende a los viajeros que son sensibles al precio o buscan un servicio oportuno», por ejemplo. Sin embargo, la esencia de la estrategia está en las actividades, en la decisión de realizarlas de manera diferente que los rivales. Si no se

cumple esta premisa, la estrategia no es más que un eslogan comercial que no soportará la competencia.

Una línea de servicios plenos está configurada para trasladar a los viajeros desde cualquier punto A hasta cualquier punto B. Para llegar a un número de destinos mayor y para atender a los pasajeros que tienen que hacer transbordos, las líneas de servicios plenos emplean un sistema radial con centro en los principales aeropuertos. Para atraer a los pasajeros amantes de la comodidad, ofrecen un servicio de primera clase o de clase business. Para atender a los pasajeros que han de cambiar de avión, coordinan los horarios y facturan y trasladan el equipaje de un avión a otro. Como algunos vuelos duran muchas horas, las líneas aéreas de servicios plenos ofrecen comidas a bordo.

Southwest, por el contrario, adapta todas sus actividades para ofrecer un servicio oportuno y barato en su tipo peculiar de ruta. Mediante una rápida rotación en los muelles de embarque, que dura únicamente 15 minutos, Southwest consigue que sus aparatos vuelen más horas que los de los rivales, y ofrece salidas más frecuentes con un número inferior de aviones. Southwest no ofrece comidas a bordo, ni reserva asientos, ni transborda equipajes ni tiene departamentos de primera. La adquisición automatizada de billetes en la puerta de embarque anima a los clientes a prescindir de las agencias de viaje, con lo que Southwest se ahorra sus comisiones. La flota homogénea de Boeings 737 incrementa la eficiencia de mantenimiento.

Southwest ha conseguido defender una posición estratégica singular y valiosa, que se basa en un conjunto de actividades adaptado a las necesidades de sus clientes. En las rutas atendidas por Southwest, una compañía aérea de servicios plenos no conseguirá nunca ser tan oportuna ni tan económica. (Véase la figura 2.2.)

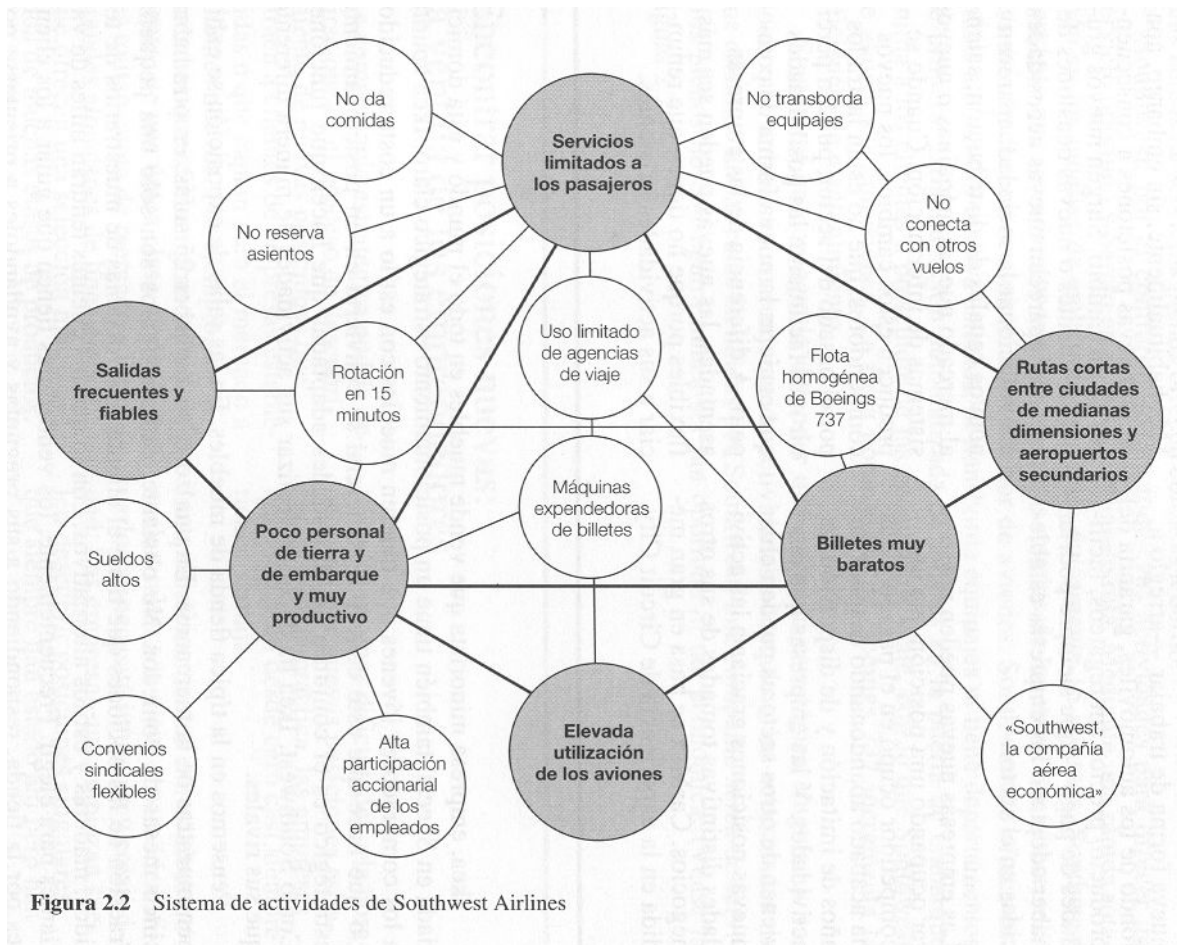


Figura 2.2 Sistema de actividades de Southwest Airlines

Ikea, empresa minorista que vende muebles en todo el mundo y está domiciliada en Suecia, también tiene un posicionamiento estratégico claro. Ikea apunta a los compradores jóvenes que quieren muebles con estilo a un coste reducido. Lo que hace que este concepto comercial se convierta en un posicionamiento estratégico es el

conjunto de actividades adaptadas que hacen que funcione. Como Southwest, Ikea ha decidido realizar sus actividades de manera diferente que sus rivales.

Pensemos en la típica tienda de muebles. En las salas de exposición se exhiben muestras de la mercancía. En una zona puede haber 25 sofás; en otra habrá cinco mesas de comedor. No obstante, estos artículos son sólo una pequeña fracción de las opciones que tiene el cliente. Hay docenas de muestrarios de tejidos, maderas y estilos alternativos, con lo que los clientes tendrán miles de variantes para elegir. Frecuentemente, los vendedores tienen que guiar a los clientes por la tienda, respondiendo a sus preguntas y ayudándoles a orientarse por este laberinto de opciones. Cuando el cliente elige un producto, el pedido se remite al fabricante, que suele ser un tercero. Con suerte, el mueble será entregado en el domicilio del cliente en un plazo de entre seis y ocho semanas. Esta cadena de valor lleva al máximo la adaptación a medida y el servicio, pero lo hace a un coste muy elevado.

Por el contrario, Ikea atiende a clientes que están dispuestos a renunciar al servicio a cambio de una reducción del coste. En vez de tener a un vendedor que guíe a los clientes por la tienda, Ikea sigue un modelo de autoservicio que se basa en unas amplias y claras salas de exhibición. En vez de recurrir exclusivamente a fabricantes independientes, Ikea diseña muebles modulares de bajo coste y fácil montaje, en consonancia con su posicionamiento. En sus enormes establecimientos, Ikea muestra todos los productos organizados en entornos que imitan habitaciones, para que los clientes no necesiten de un decorador que les ayude a conjuntar los muebles. Junto a las salas de exposición hay una sección de almacén en la cual están los productos embalados sobre palés. Los clientes cogen los productos que les interesan en el almacén y los transportan hasta su casa; Ikea vende bacas para coche, que se pueden devolver, a cambio de un reembolso íntegro, en la siguiente visita.

Aunque buena parte de su posición de bajo coste deriva del hecho de que el montaje de los muebles corre a cargo de los clientes, Ikea tiene una serie de servicios adicionales que sus competidores no ofrecen. El servicio de guardería es uno de ellos. Los horarios prolongados son otro. Estos servicios están perfectamente coordinados con las necesidades de sus clientes, que son jóvenes, no tienen mucho dinero, seguramente tienen hijos (pero no niñera) y, como trabajan, han de ir de tiendas fuera de las horas de trabajo. (Véase la figura 2.3.)

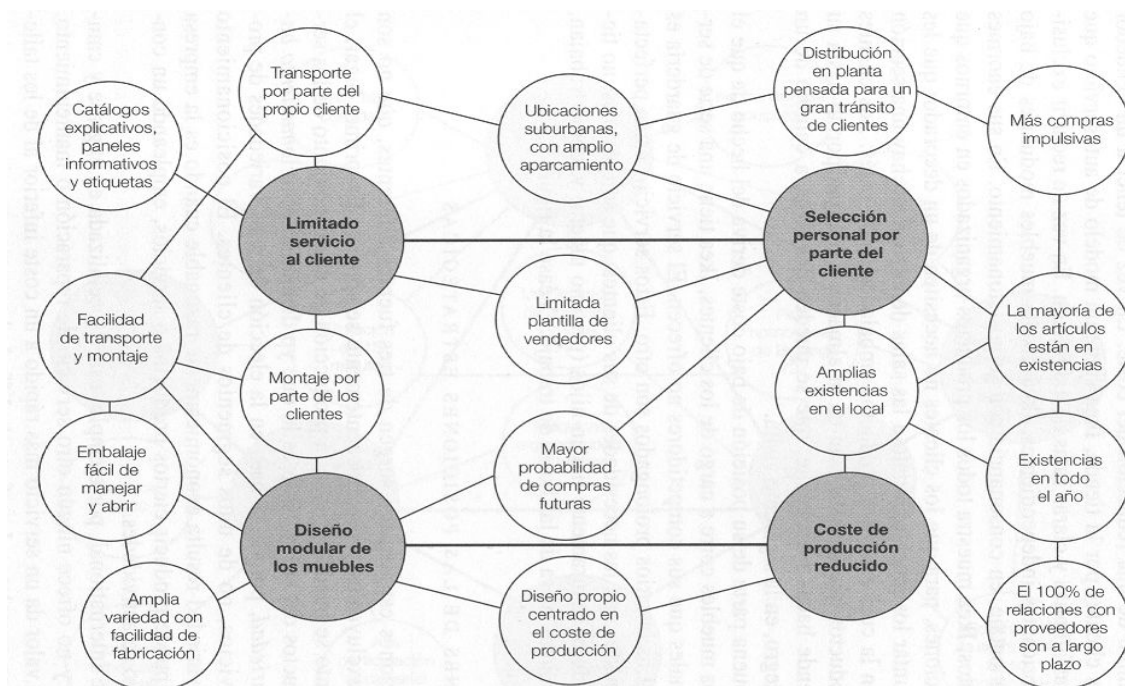


Figura 2.3 Representación gráfica de los sistemas de actividades

Las representaciones gráficas de los sistemas de actividades, como ésta, que corresponde a Ikea, muestran de qué manera la posición estratégica de la empresa está contenida en un conjunto de actividades específicamente diseñadas para materializarla. En empresas con una clara posición estratégica se pueden identificar unos cuantos conceptos estratégicos de nivel superior (círculos sombreados) que se llevan a la práctica mediante una serie de actividades estrechamente vinculadas entre sí (círculos blancos).

LOS ORIGENES DE LAS POSICIONES ESTRATÉGICAS

Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes diferentes, que no son mutuamente excluyentes y que frecuentemente se solapan. En primer lugar, el posicionamiento se puede basar en la producción de un subconjunto de los servicios o productos del sector. Esto es lo que yo denomino *posicionamiento basado en la variedad*, porque se basa en la elección de unas variedades de productos o servicios, no de unos segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la variedad resulta económicamente razonable cuando es la empresa la que mejor puede producir ciertos productos o servicios, empleando un conjunto distintivo de actividades.

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

The Vanguard Group, líder en el sector de los fondos de inversión, es otro ejemplo de posicionamiento basado en la variedad. Vanguard ofrece una amplia gama de fondos de inversión en renta variable, renta fija y dinero, con unos rendimientos previsibles y unos costes mínimos. El criterio de inversión de la empresa sacrifica deliberadamente la posibilidad de obtener unos rendimientos espectaculares en un año determinado a cambio de obtener unos buenos resultados a lo largo de todos los años. Vanguard tiene fama, por ejemplo, por sus fondos indizados. No especula en tipos de interés y se mantiene alejada de los grupos de acciones estrechos. Los gestores de los fondos mantienen unos niveles de negociación reducidos, lo que hace que los gastos sean moderados; además, la empresa trata de disuadir a sus clientes de que realicen compras y ventas rápidas, porque al hacerlo aumentan los costes y el gestor del fondo puede verse obligado a negociar valores para modificar la distribución del capital y captar efectivo con que abonar las redenciones de las participaciones. Vanguard también mantiene un criterio de economía en la distribución, el servicio al cliente y el marketing. Muchos inversionistas tienen uno o varios fondos Vanguard en su cartera, a la vez que participan en fondos de otras sociedades de inversión más especializados o más dinámicos.

Las personas que recurren a Vanguard o a Jiffy Lube lo hacen porque los servicios de estas empresas son los mejores en su campo. El posicionamiento basado en la variedad puede servir para atender a una amplia gama de clientes, pero la mayoría de éstos sólo podrán satisfacer una parte de sus necesidades en las empresas que empleen este tipo de posicionamiento. (Véase la figura 2.4.)

Una segunda base para el posicionamiento consiste en atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes. Es lo que yo denomino *posicionamiento basado en las necesidades*, que se acerca más a la forma de pensar tradicional que consiste en dirigirse a un conjunto de clientes. Aparece cuando hay grupos de clientes con diferentes necesidades y cuando un conjunto adaptado de actividades puede atenderlas de manera idónea. Algunos grupos de clientes son más sensibles a los precios que otros, exigen diferentes características en los productos y necesitan diferentes cantidades de información, apoyo y servicios. Los clientes de Ikea son un buen ejemplo de este tipo de grupos. Ikea trata de satisfacer todas las necesidades de sus clientes en cuanto a mobiliario para el hogar, no algunas necesidades.

Una variante del posicionamiento basado en las necesidades se da cuando el mismo cliente tiene diferentes necesidades en diferentes momentos o en diferentes tipos de operaciones. La misma persona, por ejemplo, puede tener unas necesidades cuando viaja por negocios y otras cuando viaja por placer con la familia. Los compradores de latas -los fabricantes de bebidas, por ejemplo- satisfacen diferentes necesidades comprando al proveedor principal y comprando a un proveedor secundario.

Intuitivamente, la mayoría de los directivos conciben sus servicios en función de las necesidades que satisfacen. Sin embargo, hay un elemento del posicionamiento basado en las necesidades que no es intuitivo en absoluto, y que frecuentemente se pasa por alto. Las diferencias de necesidades no dan lugar a posiciones significativas salvo que el

conjunto idóneo de actividades para satisfacer esas necesidades *también* sea diferente. Si no fuera así, todos los competidores podrían satisfacer las mismas necesidades, y el posicionamiento no tendría nada de singular ni de valioso.

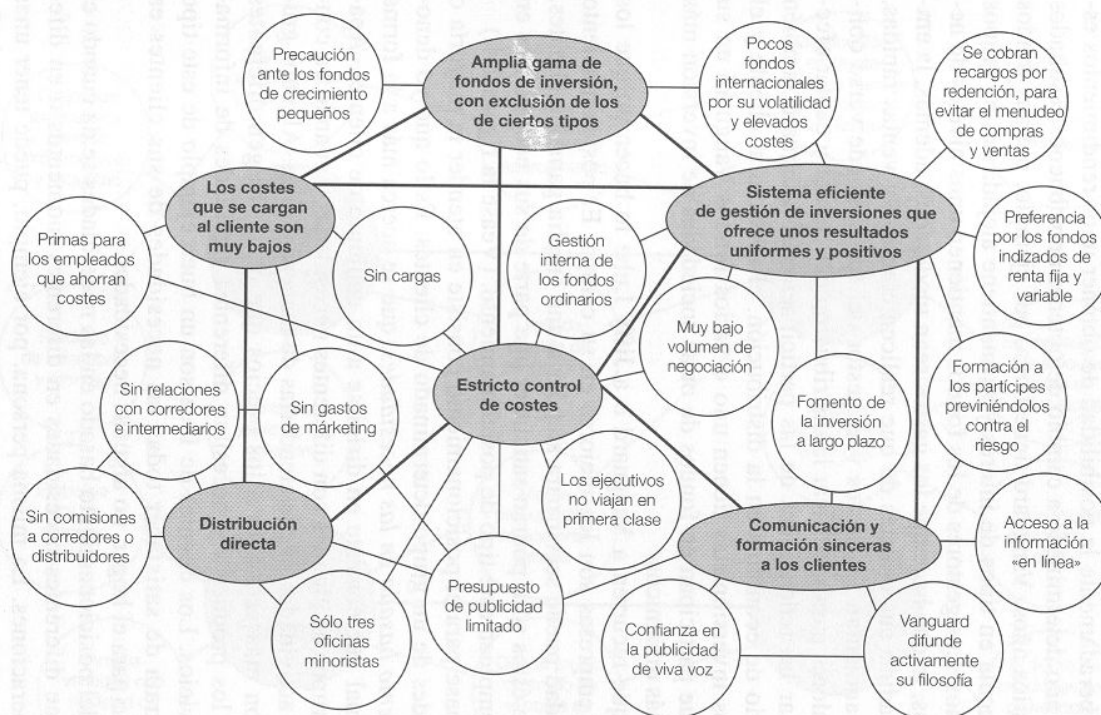


Figura 2.4 Sistema de actividades de Vanguard

Las representaciones gráficas de los sistemas de actividades pueden ser útiles para examinar y reforzar la adecuación estratégica. El proceso debería estar guiado por varias preguntas. Primera: ¿es cada una de las actividades coherente con el posicionamiento general; las variedades producidas, las necesidades atendidas y el tipo de clientes a que se tiene acceso? Pida a los responsables de cada actividad que identifiquen de qué manera las otras actividades realizadas en la empresa mejoran o deterioran su rendimiento. Segunda: ¿hay manera de potenciar el reforzamiento mutuo de las actividades y grupos de actividades? Tercera: ¿se podría eliminar la necesidad de ciertas actividades introduciendo cambios en otras?

En la banca para particulares, por ejemplo, Bessemer Trust Company se dirige a familias que tengan como mínimo cinco millones de dólares para invertir y que quieran conservar el capital a la vez que acumulan riqueza. Mediante la asignación de un responsable muy experto a cada 14 familias, Bessemer ha configurado sus actividades para ofrecer un servicio personalizado. Muchas veces, por ejemplo, las reuniones tienen lugar en el rancho del cliente o en su yate, no en la oficina del banco. Bessemer ofrece una amplia gama de servicios adaptados a medida, como la gestión de inversiones y la administración patrimonial, la supervisión de inversiones en petróleo y gas, y la contabilidad de caballos de carreras y aviones privados. Los préstamos, especialidad de la mayoría de los bancos para particulares, raramente son solicitados por los clientes de Bessemer, y constituyen una pequeñísima fracción de los saldos e ingresos de sus clientes. A pesar de la generosísima retribución de los responsables y del altísimo porcentaje que el coste del personal supone en los gastos de explotación, la diferenciación de Bessemer genera un rendimiento sobre el capital que, según se cree, es el mayor de la banca para particulares.

El banco para particulares de Citibank, por su parte, apunta a clientes que tienen unos fondos mínimos de unos 250.000 dólares y que, a diferencia de los clientes de Bessemer, desean tener un acceso cómodo a préstamos, desde grandes hipotecas hasta financiación de negocios. Los responsables de clientes de Citibank hacen, básicamente, de prestamistas. Cuando los clientes necesitan otros servicios, su responsable les remite a otros especialistas de Citibank, cada uno de los cuales maneja distintos «productos». El sistema de Citibank es menos personalizado que el de Bessemer y le permite tener mayor proporción de clientes por responsable, 125:1. Sólo con los mayores clientes se celebran reuniones bianuales en las oficinas. Tanto Bessemer como Citibank han adaptado sus

actividades para satisfacer las necesidades de un grupo diferente de clientes particulares. La misma cadena de valor no puede atender de manera provechosa las necesidades de los dos grupos.

La tercera base de apoyo del posicionamiento es la segmentación de los clientes según la forma de acceder a ellos. Aunque las necesidades de unos clientes sean iguales que las de otros, la mejor configuración de las actividades para entrar en contacto con ellos es diferente. Esto es lo que yo denomino *posicionamiento basado en el acceso*. El acceso puede venir determinado por la ubicación geográfica del cliente, por su dimensión o por cualquier característica que requiera un conjunto diferente de actividades para entrar en contacto con los clientes de la mejor manera posible.

La segmentación en función del acceso es menos habitual y peor entendida que las otras dos. Carmike Cinemas, por ejemplo, explota cines exclusivamente en poblaciones de menos de 200.000 habitantes. ¿Cómo consigue Carmike ganar dinero en mercados que no sólo son pequeños, sino que además no aceptan unos precios tan elevados como los de las grandes ciudades? Mediante una serie de actividades que han dado como resultado una estructura de costes muy ligera. A los clientes de Carmike, que viven en poblaciones pequeñas, se les puede atender en complejos cinematográficos normalizados, de bajo coste, que tienen menos salas y unos medios de proyección menos avanzados que los de los cines de las grandes ciudades. El sistema de información de la empresa y el proceso de gestión eliminan la necesidad de personal administrativo local: en cada cine sólo hay un responsable. Carmike también consigue ventajas de su departamento de compra centralizado, tiene unos costes de alquiler y de personal reducidos (por el tipo de población) y unos gastos generales de sólo un 2%, mientras que la media del sector es de un 5%. Al operar en poblaciones pequeñas, Carmike puede además hacer un marketing muy personalizado: el gerente del cine conoce a los parroquianos y promociona la asistencia mediante contactos personales. Como el cine Carmike es el más importante del lugar, si no el único (el principal competidor suele ser el equipo de fútbol del instituto), la empresa tiene ventaja a la hora de seleccionar las películas y de conseguir unas mejores condiciones por parte de los distribuidores.

La diferenciación entre clientes rurales y clientes urbanos abre también una vía de posicionamiento basado en el acceso. Otra es la distinción entre clientes pequeños y grandes, o entre clientes concentrados y dispersos geográficamente: en cada caso variará la forma idónea de configurar las actividades de marketing, tramitación de pedidos, logística y servicio posventa necesarias para satisfacer las necesidades de la clientela elegida.

El posicionamiento no se limita a crear un hueco de mercado. Una posición, cualquiera que sea el elemento en que se base, puede ser amplia o estrecha. Un competidor especializado, como Ikea, se dirige a las necesidades especiales de un subconjunto de clientes y diseña sus actividades en consecuencia. Los competidores especializados prosperan entre grupos de clientes que reciben más servicio del que necesitan (y que, por lo tanto, tienen que pagar unos precios superiores) o que no reciben los servicios que necesitan (y que, por lo tanto, pagan menos de lo que estarían dispuestos a pagar) cuando son atendidos por competidores que apuntan a un blanco más general. Un competidor de estos últimos -por ejemplo, Vanguard o Delta Airlines- atiende a una amplia gama de clientes, y realiza un conjunto de actividades diseñado para satisfacer sus necesidades comunes. Se desentiende de las necesidades peculiares de los subgrupos de clientes, o las atiende muy someramente. (Véase el recuadro «La conexión con las estrategias genéricas».)

Sea cual sea la base -variedad, necesidades, acceso o una combinación de las tres-, el posicionamiento requiere un conjunto de actividades adaptadas a las circunstancias, porque siempre está en función de unas diferencias en el lado de la oferta, es decir, diferencias en las actividades. No obstante, no puede decirse que en todos los casos el posicionamiento esté en función de diferencias en el lado de la demanda, o de los clientes. Los posicionamientos de variedad y de acceso, en particular, no se basan en *ninguna* diferencia entre los consumidores. Ahora bien, en la práctica, diferencias en la variedad o el acceso suelen acompañar a las diferencias en las necesidades. Por ejemplo, los gustos -es decir, las necesidades- de los clientes de Carmike, que viven en

poblaciones pequeñas, se orientan más hacia las comedias, las películas del Oeste, las películas de acción y las películas familiares. Carmike no exhibe películas no

La conexión con las estrategias genéricas

En *Competitive Strategy* (The Free Press, 1985), presenté el concepto de estrategias genéricas -de liderazgo en costes, de diferenciación y de enfoque- para representar las posiciones estratégicas alternativas que pueden darse en un sector. Las estrategias genéricas siguen siendo útiles para caracterizar las posiciones estratégicas en el nivel más sencillo y más amplio. Vanguard, por ejemplo, es un ejemplo de estrategia de liderazgo en costes, mientras que Ikea, con su estrecho grupo de clientes, es un ejemplo de estrategia de enfoque en función de los costes. Neutrogena es una empresa que utiliza la diferenciación y el enfoque. Las bases en las que se puede apoyar el posicionamiento -variedades, necesidades y acceso- llevan el

entendimiento de estas estrategias genéricas a un nivel de especificidad mayor. Ikea y Southwest están ambas enfocadas, pero Ikea lo está a las necesidades de un grupo de clientes, mientras que Southwest lo está a una variedad de servicio determinada.

El concepto de las estrategias genéricas presentaba la necesidad de elegir para no quedar atrapado en lo que en aquel momento definí como contradicciones intrínsecas de las diferentes estrategias. La necesidad de optar entre las actividades de posiciones incompatibles explica estas contradicciones. Basta con contemplar el caso de Continental Lite, que intentó, y no pudo, competir de dos formas simultáneamente.

recomendadas para mayores de 17 años.

Después de haber definido el posicionamiento, estamos en condiciones de empezar a responder a la pregunta «¿qué es la estrategia?». Es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades. Si hubiese únicamente una posición ideal, no habría necesidad alguna de estrategia. Las empresas se enfrentarían a un sencillo imperativo: imponerse en la carrera para descubrir esa posición y conquistarla. La esencia del posicionamiento estratégico se encuentra en la elección de actividades diferentes de las que llevan a cabo los rivales. Si un mismo conjunto de actividades fuese el idóneo para producir todas las variedades, para satisfacer todas las necesidades y para acceder a todos los clientes, las empresas podrían pasar fácilmente de una cosa a otra, y la eficacia operativa sería el determinante de los resultados obtenidos por la empresa.

Una posición estratégica sostenible impone renuncias

Elegir una posición singular, no obstante, no basta para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa, provocará imitaciones por parte de los demás, que probablemente la copiarán de una de las dos maneras siguientes:

Primera: reposicionándose para igualar a la empresa de mejor rendimiento. J.C. Penney, por ejemplo, se ha reposicionado, pasando de ser un imitador de Sears a convertirse en una cadena minorista más selecta, que presta más atención a la moda. Segunda y mucho más frecuente: practicando la «bilocación». En este caso, el competidor trata de alcanzar las ventajas de la posición que tiene éxito a la vez que mantiene su posición actual. Incorpora nuevas características, servicios o tecnologías a las actividades que ya venía desarrollando.

Para los que afirman que los competidores pueden imitar cualquier posición de mercado, el sector de las líneas aéreas ofrece un perfecto banco de pruebas. A primera vista, parece que cualquier competidor puede imitar las actividades de las demás compañías. Cualquiera puede comprar los mismos aviones, contratar las puertas de embarque y copiar los menús y los servicios de venta de billetes y manipulación de equipajes ofrecidos por las otras líneas aéreas.

Continental Airlines vio los fabulosos resultados que estaba obteniendo Southwest y decidió seguir la segunda vía: a la vez que conservaba su posición como compañía aérea de servicios plenos, Continental trató de igualar a Southwest en una serie de rutas

secundarias. Denominó a este nuevo servicio Continental Lite. Eliminó las comidas a bordo y el servicio de primera clase, incrementó la frecuencia de salidas, redujo las tarifas y redujo el período de rotación en las puertas de embarque. Como Continental seguía siendo una compañía de servicios plenos en otras rutas, siguió empleando agencias de viaje y una flota de diversos modelos de aeronaves, y también siguió ofreciendo los servicios de facturación de equipajes y reserva de asientos.

Sin embargo, una posición estratégica no es sostenible si no se renuncia a otras. Se impone la necesidad de optar cuando unas actividades son incompatibles con otras. Por decirlo de una manera sencilla, para tener más de una cosa es necesario tener menos de otra cosa. Una línea aérea puede decidir que va a servir comidas -lo que supone más costes y más tiempo de rotación- o que no las va a servir, pero no puede hacer ambas cosas sin incurrir en importantes ineficiencias.

Las renunciaciones generan la necesidad de elegir y de protegerse contra los que modifican su posición y los que quieren ocupar dos posiciones a la vez. Pensemos en el jabón Neutrogena. El posicionamiento de Neutrogena Corporation se basa en un jabón «suave para la piel», sin residuos y de pH neutro. Con un gran equipo de vendedores que visitan a los dermatólogos, la estrategia comercial de Neutrogena parece más la de una empresa farmacéutica que la de un fabricante de jabón. Se anuncia en revistas médicas, envía publicidad directa a los médicos, asiste a congresos de medicina y realiza investigación en su Skincare Institute. Para reforzar este posicionamiento, Neutrogena centró originalmente su distribución en farmacias y evitó las promociones con rebaja del precio. Neutrogena utiliza un proceso de fabricación lento, más costoso, para moldear su frágil jabón.

Al elegir esta posición, Neutrogena tuvo que renunciar a los elementos desodorantes y suavizantes que muchos consumidores desean que tenga su jabón. Renunció al gran potencial de venta que se obtiene mediante la distribución en supermercados y mediante las promociones con rebaja del precio. Sacrificó la eficiencia en la producción para conseguir las cualidades de que quería dotar a sus jabones. Con su original posicionamiento, Neutrogena tuvo que renunciar a muchas cosas para conseguir otras, y gracias a ello ha conseguido protegerse de imitadores.

Las renunciaciones se hacen por tres razones. La primera, para evitar discordancias en la imagen o reputación. Una empresa que tiene fama de ofrecer un tipo de valor puede carecer de credibilidad y desconcertar a los clientes -o incluso socavar su reputación- si empieza a ofrecer otro valor distinto o a ofrecer dos cosas discordantes a la vez. Por ejemplo, al jabón Ivory, con su imagen de jabón clásico, barato, para todos los días, le costaría mucho igualar la alta reputación «médica» de Neutrogena. Los esfuerzos para crear una nueva imagen suelen costar decenas o cientos de millones de dólares en los sectores importantes, lo que supone una importante barrera contra la imitación.

En segundo lugar, y más importante, las renunciaciones están impuestas por las propias actividades. Las diferentes posiciones (con sus actividades adaptadas a medida) requieren diferentes configuraciones del producto, diferentes medios de producción, diferentes comportamientos por parte de los empleados, diferentes capacidades y diferentes sistemas de gestión. Muchas de las renunciaciones se deben a la falta de flexibilidad de la maquinaria, del personal o de los sistemas. Cuanto mejor ha configurado Ikea sus actividades para reducir los costes, haciendo que los clientes se encarguen del montaje y el transporte, menos puede satisfacer a los clientes que necesitan más servicios.

No obstante, las renunciaciones pueden tener un origen aún más básico. En general, se destruye valor cuando la actividad está mal ajustada, por exceso o por defecto, a la finalidad que se persigue. Por poner un ejemplo, si un vendedor determinado fuese capaz de atender magníficamente a un tipo de clientes y mal a otros, encargarle de los segundos sería desperdiciar su talento (y parte de sus costes). Además, la productividad puede mejorar cuando la variación de la actividad es limitada. Facilitando una elevada calidad de asistencia en todo momento, el vendedor y toda la actividad de ventas pueden lograr eficiencias de aprendizaje y de escala.

Por último, las renunciaciones también pueden venir motivadas por limitaciones en cuestión de control y coordinación. Al decidirse claramente por competir de una forma y no de otra, la alta dirección marca unas prioridades claras a los empleados. Las empresas que tratan de serlo todo para todos los clientes, por el contrario, se arriesgan a crear confusión entre

sus filas, pues los empleados, al tomar las decisiones de explotación día a día, no tendrán un marco de referencia claro.

Las renunciaciones de posicionamiento están omnipresentes en la competencia y son esenciales para la estrategia. Crean la necesidad de optar y de limitar conscientemente lo que ofrece una empresa. Previenen la bilocación y el reposicionamiento, porque los competidores que se embarcan en cualquiera de las dos vías socavan su estrategia y degradan el valor de sus actividades actuales.

Es lo que pasó con Continental Lite. La compañía aérea perdió cientos de millones de dólares, y su director perdió el empleo. Sus aviones se retrasaban en los congestionados aeropuertos que servían de centro del sistema radial o se veían detenidos por los transbordos de equipaje. Los retrasos de los vuelos y las cancelaciones desencadenaban mil reclamaciones al día. Continental Lite no podía competir en precio y seguir pagando las comisiones habituales a las agencias de viajes, pero tampoco podía pasarse sin éstas en sus operaciones de servicios plenos. La compañía llegó a una solución de compromiso, reduciendo las comisiones de todos sus vuelos. En el mismo sentido, no podía permitirse ofrecer las mismas bonificaciones por asiduidad a los usuarios del servicio Lite, que pagaban unas tarifas muy inferiores. Volvió a recurrir a una solución de compromiso, reduciendo las ofertas del programa de bonificaciones a todos los clientes asiduos de Continental. El resultado fue que consiguió airar a las agencias de viajes y a los clientes de servicios plenos.

Continental trató de competir de dos formas a la vez. En su esfuerzo por ser una línea de bajo coste en algunos trayectos y de servicios plenos en otros, Continental tuvo que hacer frente a una fenomenal penalización por simultaneizar actividades. Si no fuese necesario renunciar a nada para ocupar ambas posiciones. Continental habría tenido éxito. Pero la no necesidad de optar ni de renunciar es una verdad a medias que los directivos deben quitarse de la cabeza. La calidad no siempre es gratuita. El servicio oportuno de Southwest, que es también alta calidad en cierto sentido, resulta compatible con unos costes bajos porque las frecuentes salidas se ven facilitadas por una serie de prácticas de bajo coste: rápida rotación en las puertas de embarque y expedición automática de los billetes, por ejemplo. No obstante, para ofrecer otras prestaciones que significan calidad -asiento reservado, comida a bordo o transbordo de equipajes- hay que incurrir en costes.

En general, no es necesario perder calidad para reducir los costes cuando hay esfuerzos redundantes o derrochados, cuando es deficiente el control o la exactitud, o cuando la coordinación deja que desear. La mejora simultánea del coste y de la diferenciación es posible únicamente cuando el punto de partida se encuentra lejos de la frontera de la productividad o cuando dicha frontera está desplazándose hacia el exterior. Pero cuando las empresas están cerca de la frontera, cuando sus prácticas están cerca del óptimo posible en el momento actual, la opción entre costes y diferenciación es verdaderamente inevitable.

Después de disfrutar durante una década de ventajas en productividad, Honda Motor Company y Toyota Motor Corporation han topado recientemente con la frontera. En 1995, ante la creciente resistencia de los clientes a pagar precios más elevados por los automóviles, Honda descubrió que la única manera de producir un coche más económico consistía en reducir sus prestaciones. En Estados Unidos sustituyó los frenos de disco traseros por frenos de tambor, más económicos, y empleó un tejido más barato para el asiento trasero, con la esperanza de que los clientes no se diesen cuenta. Toyota trató de vender una versión de su popular modelo Corolla en Japón con los parachoques sin pintar y con unos asientos más corrientes. En el caso de Toyota, los clientes se rebelaron y la empresa retiró rápidamente el nuevo modelo.

Durante la última década, en que los directivos han mejorado enormemente la eficacia operativa, se han hecho a la idea de que se puede no renunciar a nada. Sin embargo, si las empresas no tuvieran que renunciar a nada, no habría manera de conseguir una ventaja sostenible. Tendrían que correr cada vez más deprisa simplemente para guardar la misma posición.

Si volvemos a la pregunta «¿qué es la estrategia?», nos daremos cuenta de que las renunciaciones añaden una nueva dimensión a la respuesta. La estrategia consiste en competir

renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer. Si no fuese necesario prescindir de nada, no habría necesidad de optar y, por lo tanto, no habría necesidad de tener una estrategia. Cualquier buena idea podría ser rápidamente imitada y lo sería. Una vez más, los resultados dependerían exclusivamente de la eficacia operativa.

El encaje favorece tanto la ventaja competitiva como su sostenibilidad

Las elecciones realizadas a la hora de decidir un posicionamiento determinan no sólo las actividades que va a llevar a cabo una empresa o la forma en que va a configurar las actividades concretas, sino también la forma en que las diversas actividades se van a relacionar entre sí. Mientras que la eficacia operativa se ocupa de alcanzar la excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se ocupa de *combinarlas*.

La rápida rotación de Southwest, que hace posible salidas más frecuentes y una mayor utilización del avión, resulta esencial para su posicionamiento como servicio oportuno y barato. ¿Cómo lo consigue Southwest? En parte, gracias al personal de tierra y de embarque muy bien retribuido, cuya productividad en la preparación del avión para un nuevo vuelo se ve facilitada por unas reglas sindicales flexibles. En parte mayor aún, gracias a la forma en que Southwest lleva a cabo otras actividades. Al no dar comidas a bordo ni reservar asientos ni transbordar equipajes entre líneas, Southwest consigue evitar las actividades que lentifican las operaciones de otras compañías aéreas. Elige aeropuertos y rutas que le permiten evitar las congestiones que son causa de retrasos. Los estrictos límites de Southwest en el tipo y longitud de las rutas le han permitido homogeneizar su flota: todos sus aviones son Boeing 737.

¿En qué es especialmente competente Southwest? ¿Cuáles son los principales factores de su éxito? La respuesta correcta es que todo cuenta. La estrategia de Southwest abarca todo un sistema de actividades, no una nueva suma de cosas. Su ventaja competitiva proviene de la forma en que sus actividades encajan y se refuerzan entre sí.

Este encaje impide la entrada de imitadores, porque la cadena es tan fuerte como *su eslabón más fuerte*. Al igual que ocurre en la mayoría de las empresas que tienen una buena estrategia, las actividades de Southwest se complementan entre sí de una forma que crea verdadero valor económico. El coste de una actividad, por ejemplo, se reduce por la forma en que se realizan otras. De la misma manera, el valor que una actividad tiene para los clientes se ve realizado por las otras actividades de la empresa. Esta es la forma de que el encaje estratégico genere ventaja competitiva y una mayor rentabilidad.

TIPOS DE ENCAJE

La importancia del encaje entre las políticas funcionales es una de las ideas más antiguas en el campo de la estrategia. No obstante, de manera gradual, se ha visto marginada de la agenda de la dirección. En vez de concebir la empresa como un todo, los directivos han pasado a centrarse en las competencias «esenciales», en los recursos «críticos», en los factores «clave» de éxito. En realidad, el encaje es un elemento de la ventaja competitiva mucho más importante de lo que piensa la mayoría.

El encaje es importante porque, muchas veces, las distintas actividades se afectan unas a otras. Un equipo de ventas muy preparado, por ejemplo, constituye una ventaja mayor cuando el producto de la empresa incorpora tecnología punta y su sistema de marketing destaca la asistencia y apoyo al cliente. Una cadena de producción capaz de fabricar una gran variedad de modelos es más valiosa si se combina con un sistema de almacén y de tramitación de pedidos que reduzca al mínimo las existencias necesarias de productos terminados, con un personal de ventas preparado y dispuesto para destacar las ventajas de la adaptación a los deseos del cliente, y con un argumento publicitario que destaque las ventajas de una gama variada de productos que satisface las necesidades especiales de los clientes. Esta complementariedad está omnipresente en las estrategias. Aunque un cierto encaje entre las actividades es «genérico» y se da en muchas

empresas, el encaje más valioso es el determinado por la estrategia, y lo es porque incrementa la singularidad de la posición de la empresa y amplifica las renunciadas².

Hay tres tipos de encaje, que no se excluyen unos a otros. El de primer orden es la *compatibilidad simple* entre cada una de las actividades (funciones) y la estrategia general. Vanguard, por ejemplo, coordina todas las actividades con su estrategia de bajo coste. Reduce al mínimo la rotación de la cartera y no necesita unos gestores monetarios con grandes retribuciones. La empresa distribuye directamente sus fondos, ahorrándose las comisiones de los corredores. También limita la publicidad, y se vale, en cambio, de las relaciones públicas y de la propaganda de viva voz de sus clientes. Vanguard ha conectado las primas a sus empleados con la reducción de costes.

La coherencia hace que las ventajas competitivas de las actividades se acumulen y no vayan unas en detrimento de otras ni se contrarresten. Hace que la estrategia resulte más fácil de explicar a clientes, empleados y accionistas, y mejora su puesta en práctica, fomentando la unidad de propósito en toda la empresa.

El encaje de segundo orden tiene lugar cuando las *actividades se potencian entre sí*. Neutrogena, por ejemplo, sirve a los hoteles de lujo que quieren ofrecer a sus clientes un jabón recomendado por dermatólogos. Los hoteles otorgan a Neutrogena el privilegio de mantener su envoltorio habitual, mientras que a otros proveedores de jabones se les exige que en el envoltorio aparezca el nombre del hotel. Los clientes, después de haber probado el jabón Neutrogena en un hotel de lujo, son más proclives a adquirirlo en la farmacia o a preguntar a su médico por el jabón. De esta forma, las actividades de marketing, médico y hotelero de Neutrogena se refuerzan entre sí, reduciendo los costes comerciales totales.

Otro ejemplo es el de Bic Corporation, que vende una reducida gama de bolígrafos normales y baratos a casi todos los mercados importantes (particulares y empresas, para promoción y para regalo) a través de casi todos los canales disponibles. Al igual que pasa con cualquier posicionamiento basado en la variedad que atiende a un grupo amplio de clientes, Bic hace hincapié en una necesidad común (comprar un bolígrafo decente a un precio reducido) y emplea métodos de marketing de amplio alcance (un gran equipo de ventas, combinado con una intensa publicidad en televisión). Bic consigue las ventajas de la coherencia en todas o casi todas las actividades: diseño de los productos que facilita la producción, fábricas configuradas para que los costes sean bajos, métodos dinámicos de compra para reducir al mínimo los costes de material, y fabricación de las piezas en la propia empresa siempre que lo aconseja la economía.

Sin embargo, Bic no se limita a la simple compatibilidad, porque sus actividades se refuerzan entre sí. Por ejemplo, la empresa usa exhibidores en el punto de venta y cambia frecuentemente el embalaje para estimular las compras impulsivas. Para ocuparse de las tareas en el punto de venta, la empresa necesita una gran plantilla de representantes. La de Bic es la mayor del sector, y ejecuta esas tareas mejor que ninguno de sus rivales. Además, la conjunción de promoción en el punto de venta, abundante publicidad en televisión y cambios en el embalaje produce más ventas impulsivas que las que podrían producir esas actividades aisladamente.

El encaje de tercer orden va más allá del refuerzo entre actividades y consiste en lo que denomino *optimización del esfuerzo*. The Gap, cadena de tiendas de ropa informal, cree que la disponibilidad de productos en sus establecimientos es un elemento esencial de su estrategia. The Gap podría mantener esa disponibilidad teniendo grandes existencias en las tiendas o reponiendo el género mediante envíos desde almacenes. The Gap ha optimizado su esfuerzo en estas actividades procediendo a la reposición casi diaria de la gama básica de prendas mediante envíos desde tres almacenes centrales, con lo que ha conseguido reducir la necesidad de tener grandes cantidades de existencias en las tiendas. Se hace hincapié en la reposición de existencias porque la estrategia comercial de The Gap gira en torno a pocos artículos con una gama de colores relativamente limitada. Mientras que otras cadenas de tiendas de ropa tienen tres o cuatro rotaciones de existencias al año, The Gap tiene siete y media. La rápida reposición de existencias, además, abarata el ciclo de renovación de modelos, que en The Gap es sólo de entre seis y ocho semanas³.

La coordinación y el intercambio de información entre las actividades para eliminar las redundancias y para minimizar el derroche de esfuerzos son los tipos básicos de optimización. No obstante, también hay otros tipos de orden superior. Las decisiones respecto al diseño del producto, por ejemplo, pueden eliminar la necesidad del servicio posventa o dar lugar a que los propios clientes se encarguen personalmente del mantenimiento. De la misma manera, la coordinación con los proveedores o con los canales de distribución puede eliminar la necesidad de que la propia empresa se encargue de ciertas actividades, como la formación de los usuarios.

En los tres tipos de encaje el todo importa más que las partes individualmente consideradas. La ventaja competitiva nace de *todo el sistema* de actividades. El encaje entre éstas reduce sustancialmente el coste o incrementa la diferenciación. Además, el valor competitivo de las actividades individuales -o de las capacidades, competencias o recursos pertinentes- no se puede separar del sistema ni de la estrategia. De esta manera, en las empresas competitivas puede resultar engañoso explicar el éxito citando determinados puntos fuertes, competencias esenciales o recursos críticos. La lista de puntos fuertes abarca muchas funciones, y un punto fuerte se combina y se diluye en otros. Es mucho más útil pensar en los conceptos que están presentes en muchas actividades, como el bajo coste, una idea especial del servicio al cliente o una concepción particular del valor prestado. Estos conceptos se materializan en conjuntos de actividades estrechamente relacionadas.

ENCAJE Y SOSTENIBILIDAD

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

Hagamos un sencillo cálculo. La probabilidad de que los competidores puedan imitar una actividad es generalmente inferior a uno. A partir de ahí, las probabilidades decrecen rápidamente y la imitación del sistema completo acaba siendo muy poco probable ($0,9 \times 0,9 = 0,81$; $0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66$; y así sucesivamente). Las empresas existentes que tratan de reposicionarse o de ocupar varias posiciones se verán obligadas a reconfigurar muchas actividades. E incluso las empresas que empiecen desde cero, aunque no tengan que incurrir en las renuncias que tendrán que hacer sus rivales establecidas, habrán de superar unas formidables barreras a la imitación.

Cuanto más dependa el posicionamiento de una empresa de un encaje de segundo o tercer grado, más sostenible será su ventaja. Estos sistemas, por su propia naturaleza, suelen ser difíciles de disecionar desde fuera de la empresa, y, por lo tanto, resultan difíciles de imitar. Aunque los rivales puedan identificar las interconexiones pertinentes, les resultará muy difícil imitarlas. El encaje es difícil porque requiere la integración de decisiones y acciones de muchas unidades secundarias independientes.

Un competidor que trate de imitar un sistema de actividades poco conseguirá si únicamente imita algunas actividades, no el conjunto. Los resultados no mejoran; pueden empeorar. Recordemos el desastroso intento de Continental de imitar a Southwest.

Por último, el encaje de las actividades de la empresa crea presiones e incentivos para mejorar la eficacia operativa, y así la imitación resulta aún más difícil. El encaje significa que un rendimiento deficiente en una actividad va a degradar el rendimiento de las demás, de modo que los puntos flacos quedan a la vista y es más probable que se les preste atención. Por otra parte, las mejoras en una actividad repercutirán positivamente en las demás. Las empresas con un encaje idóneo entre sus actividades raramente llaman a la imitación. Su superioridad en estrategia y en ejecución potencia sus ventajas y eleva el listón para los imitadores. Cuando las actividades se complementan entre sí, los rivales pueden obtener pocas ventajas con la imitación, salvo que sean capaces de copiar todo el sistema. Estas situaciones suelen provocar una competencia en la que el ganador se

queda con todo. La empresa que crea el mejor sistema de actividades –Toys'R'Us, por ejemplo- gana, mientras que los rivales con estrategias similares -Child World y Lionel Leisure- quedan atrás. Por lo tanto, encontrar una nueva posición estratégica suele ser preferible a ser el segundo o tercer imitador de una posición ya cubierta.

Las posiciones más viables son aquellas cuyo sistema de actividades es incompatible, porque para ponerlos en práctica es necesario renunciar a otras cosas. El posicionamiento estratégico establece el imperativo de renunciaciones que define la configuración y la integración de las actividades individuales. Concebir la estrategia en términos de sistemas de actividades permite apreciar más claramente las razones por las cuales la estructura, los sistemas y los procesos organizativos tienen que estar específicamente diseñados para cada estrategia. Adaptar la organización a la estrategia, a su vez, hace que las complementariedades sean más fácilmente alcanzables y contribuye a la sostenibilidad.

Una consecuencia es que las posiciones estratégicas deberían tener como horizonte temporal un decenio o más, no un único ciclo de planificación. La continuidad fomenta las mejoras en las actividades individuales y el encaje entre ellas, haciendo posible que una empresa cree capacidades y cualidades únicas que estén adaptadas a su estrategia. La continuidad también refuerza la identidad de la empresa.

Por el contrario, los frecuentes cambios de posición resultan muy costosos. La empresa no sólo ha de volver a configurar actividades individuales, sino que además ha de reformar sistemas enteros. Es posible que algunas actividades nunca lleguen a encajar en la vacilante estrategia. El resultado inevitable de los cambios frecuentes de estrategia, o de la falta de elección de una posición distintiva, son las configuraciones de actividades de imitación o indefinidas, las incoherencias entre funciones y la disonancia organizativa.

¿Qué es la estrategia? Ahora podemos completar la respuesta a esta pregunta. La estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa. El éxito de la estrategia depende de que se hagan bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, y de que estas cosas estén integradas entre sí. Si no hay un encaje entre las actividades, no habrá una estrategia distintiva, y la sostenibilidad será escasa. La dirección se reducirá a la simple tarea de supervisar unas funciones independientes, y la eficacia operativa será el determinante del rendimiento relativo de la empresa.

Redescubrir la estrategia

¿Por qué tantas empresas carecen de una estrategia? ¿Por qué huyen los directivos de tomar decisiones estratégicas? O, después de haberlas tomado en el pasado, ¿por qué es tan frecuente que dejen que esas estrategias decaigan y se "difuminen"? (Véase el recuadro «Volver a conectar con la estrategia».)

Habitualmente, las amenazas contra la estrategia parecen emanar del exterior de la empresa, provocadas por cambios en la tecnología o en el comportamiento de los competidores. Aunque los cambios externos pueden ser el problema, la mayor amenaza contra la estrategia suele provenir del interior. Una estrategia razonable se ve socavada por una visión errónea de la competencia, por los fallos internos de la organización y, especialmente, por el deseo de crecer.

EL ERROR DE NO ELEGIR

Los directivos han llegado a ideas erróneas acerca de la necesidad de hacer elecciones. Cuando hay muchas empresas operando lejos de la frontera de la productividad, parece que no hace falta optar ni renunciar. Podría parecer que una empresa bien dirigida debería ser capaz de imponerse a todos sus rivales ineficaces en todas las dimensiones a la vez. Después de que los más conocidos teóricos de la gestión empresarial les hayan repetido miles de veces que no tienen que optar ni que renunciar a nada, los directivos han llegado al convencimiento machista de que renunciar a algo es un síntoma de debilidad.

Volver a conectar con la estrategia

La mayoría de las empresas deben su éxito inicial a una posición estratégica exclusiva que entrañaba una opción clara. Las actividades, entonces, estaban en consonancia con esa posición. El paso del tiempo, sin embargo, provocó concesiones que, al principio, eran casi imperceptibles. Mediante una serie de cambios progresivos que en su momento parecieron apropiados, muchas empresas establecidas han abandonado su posición, evolucionando hacia la homogeneización con sus rivales.

Aquí no nos estamos ocupando de las empresas cuya posición histórica ha dejado de ser viable; estas empresas se enfrentan al reto de empezar de nuevo, de la misma manera que haría una empresa recién creada. Lo que nos ocupa es un fenómeno mucho más habitual: el de la empresa establecida que tiene unos resultados mediocres y que carece de una estrategia clara. Mediante la incorporación progresiva de nuevas variedades de productos, el esfuerzo progresivo por atender a nuevos grupos de clientes y la imitación progresiva de las actividades de los rivales, la empresa pierde su clara posición competitiva. Lo más habitual es que la empresa haya ido copiando muchas de las ofertas y prácticas de sus competidores, y que haya tratado de atender a la mayoría de grupos de clientes.

Varias consideraciones pueden ayudar a la empresa a volver a conectar con la estrategia. La primera consiste en un análisis cuidadoso de lo que está haciendo en el presente. En la mayoría de las empresas establecidas hay un núcleo de singularidad. Viene definido por las respuestas que se den a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles de nuestras variedades de productos o servicios son más características?
- ¿Cuáles de nuestras variedades de productos o servicios son más rentables?

-¿Cuáles de nuestros clientes están más satisfechos?

-¿Qué clientes, canales u ocasiones de compra son más rentables?

-¿Qué actividades de nuestra cadena de producción de valor son las más diferentes y eficaces?

En torno a este núcleo de singularidad hay unas adherencias que se han ido acumulando a lo largo del tiempo y que es necesario retirar para poder ver el posicionamiento estratégico subyacente. Un pequeño porcentaje de variedades o clientes pueden representar buena parte de las ventas de la empresa y, especialmente, de sus beneficios. Lo que se debe hacer, entonces, es centrarse otra vez en el núcleo singular de actividades y coordinar otra vez las actividades de la empresa con ese núcleo. Los clientes y productos que están en la periferia pueden venderse a terceros o se puede dejar que desaparezcan a base de subir el precio o desentenderse de ellos.

La historia de la empresa también puede resultar instructiva. ¿Cuál era la visión del fundador?

¿Cuáles eran los productos y clientes en torno a los cuales se creó la empresa? Mirando hacia atrás, se puede volver a examinar la estrategia original para verificar si sigue siendo válida.

¿Puede aplicarse el posicionamiento histórico de una forma moderna, coherente con las tecnologías y prácticas actuales?

Este tipo de reflexión puede llevar a la decisión de recuperar la estrategia y puede espolear a la empresa a recobrar su singularidad. Este acicate puede galvanizar los ánimos e infundir la confianza necesaria para las opciones y renunciaciones que haya que hacer.

Acobardados por las previsiones de hipercompetencia, los directivos incrementan las probabilidades de que esta hipercompetencia se desate, imitando en todo a sus competidores. Animados a pensar en términos de revolución, los directivos corren detrás de toda nueva tecnología, por el mero hecho de que es nueva.

La búsqueda de la eficacia operativa es seductora porque es algo concreto que se puede materializar. Durante la última década, los directivos han experimentado una creciente presión para lograr unas mejoras de rendimiento tangibles y susceptibles de medición. Los programas de eficacia operativa producen un tranquilizante progreso, aunque la mejora de la rentabilidad resulte esquiva. Las publicaciones económicas y los asesores anegan el mercado con información sobre lo que están haciendo otras

empresas, con lo que se refuerza la mentalidad centrada en las prácticas idóneas. Atrapados en la carrera por ganar eficacia operativa, muchos directivos simplemente no comprenden la necesidad de una estrategia.

Hay otras razones por las que las empresas evitan o desdibujan las elecciones estratégicas. En el ámbito sectorial resulta frecuente que las opiniones generalizadas sean muy influyentes, con lo que la competencia se homogeneiza. Algunos directivos malinterpretan «la atención al cliente», y creen que les obliga a atender a todas las peticiones de los canales de distribución. Otros mencionan el deseo de conservar la flexibilidad.

Las realidades internas también operan en contra de la estrategia. Frecuentemente las renuncias infunden temor, y en ocasiones uno prefiere no elegir a arriesgarse a que le culpen de haber hecho una mala elección. Las empresas se imitan unas a otras en una especie de comportamiento gregario, creyendo que los rivales saben algo que ellas ignoran. Los empleados que acaban de estrenar su autonomía para tomar decisiones, y a los que se acucia para que identifiquen todas las posibles fuentes de mejora, suelen carecer de la visión general y de la perspectiva necesarias para darse cuenta de que hay que elegir y renunciar para alcanzar el objetivo. En ocasiones, uno se niega a elegir porque no quiere decepcionar a unos directivos o empleados a los que aprecia.

Tabla 2.1 Concepciones alternativas de la estrategia

El modelo de la estrategia implícita de la pasada década	El modelo de la ventaja competitiva sostenible
Una posición competitiva ideal en el sector.	Una posición competitiva singular para la empresa.
Evaluación comparativa de todas las actividades y optimización de las prácticas.	Actividades adaptadas a la estrategia.
Política activa de subcontratación y asociación para ganar en eficiencia.	Renuncias y opciones claras en vista de los competidores.
Las ventajas descansan en un número reducido de factores de éxito, recursos críticos y competencias esenciales.	La ventaja competitiva surge del encaje entre las diferentes actividades.
Flexibilidad y respuestas rápidas a todos los cambios de la competencia y del mercado.	La sostenibilidad descansa en el sistema de actividades, no en sus partes.
	La eficacia operativa se da por supuesta.

LA TRAMPA DEL CRECIMIENTO

De todos los factores, puede que el deseo de crecer sea el que más negativamente afecte a la estrategia. Aparentemente, las renuncias y los límites constriñen el crecimiento. Atender a un grupo de clientes y renunciar a otros, por ejemplo, es poner un límite, real o imaginario, al crecimiento de los ingresos. Las estrategias generalistas a base de precios bajos dan como resultado la pérdida de ventas a clientes sensibles a la calidad de los productos o al nivel de servicio. Los partidarios de la diferenciación pierden ventas entre los clientes sensibles al precio.

Los directivos sienten la constante tentación de dar pasos progresivos que permitan superar esos límites, pero que difuminan la posición estratégica de la empresa. Con el tiempo, las presiones en favor del crecimiento o la aparente saturación del mercado objetivo hacen que los directivos ensanchen su posición ampliando las líneas de producto, añadiéndoles nuevas características, imitando los servicios de los competidores, copiando sus procesos e incluso comprando sus empresas. Durante años, el éxito de Maytag Corporation se ha basado en que sus actividades estaban centradas en unas lavadoras y secadoras fiables, gama que después se amplió con la incorporación de lavavajillas. Sin embargo, la opinión general del sector era que había que ofrecer una gama completa de

productos. Preocupados ante el lento crecimiento del sector y por la competencia de los fabricantes de gama amplia de electrodomésticos, Maytag fue presionada por los comerciantes y animada por los clientes a ampliar la suya. Maytag entró en el segmento de los refrigeradores y aparatos de cocina con la marca Maytag y adquirió otras marcas - Jenn-Air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral y Magic Chef- que tenían posiciones desiguales. Maytag ha crecido sustancialmente, pasando de 684 millones de dólares en 1985 a un máximo de 3.400 millones de dólares en 1994, pero el beneficio sobre ventas, que era entre un 8 y un 12% en los años setenta y ochenta, ha bajado a menos del 1 % entre 1989 y 1995. La reducción de costes permitirá mejorar este resultado, pero las lavadoras, secadoras y lavavajillas siguen siendo la piedra angular de la rentabilidad de Maytag.

Es posible que Neutrogena haya caído en la misma trampa. A principios de los años noventa, amplió su distribución en Estados Unidos, extendiéndose a grandes superficies como Wal-Mart. Con la marca de Neutrogena, la empresa sacó una amplia variedad de productos -desmaquilladores y champú, por ejemplo- en los que no ocupaba una posición singular y que desdibujaron su imagen, por lo que tuvo que empezar a recurrir a ofertas de promoción.

Los compromisos y las incoherencias en la búsqueda del crecimiento erosionan la ventaja competitiva que la empresa tenía con sus productos y clientes específicos. Los intentos de competir de varias formas a la vez crean confusión y socavan la motivación y la atención del personal. Los beneficios descienden, pero se piensa que el aumento de los ingresos es la solución. Los directivos son incapaces de optar, por lo que la empresa se lanza a otra nueva ronda de ampliaciones de gama y de soluciones de compromiso. Con frecuencia los rivales siguen imitándose entre sí hasta que la desesperación rompe el ciclo, provocando una fusión o una reducción al posicionamiento original.

CRECIMIENTO RENTABLE

Muchas empresas, después de una década de reestructuración y reducción de costes, están centrando su atención en el crecimiento. Con demasiada frecuencia, el intento de crecer da al traste con la singularidad, conduce a la indiferenciación, empeora el encaje y, en última instancia, socava la ventaja competitiva. De hecho, el imperativo de crecimiento es un gran peligro para la estrategia.

¿Qué métodos de crecimiento respetan y refuerzan la estrategia? En términos generales, lo más recomendable es profundizar la posición estratégica, no de ampliarla ni comprometerla. Un posible método consiste en buscar extensiones de la estrategia que potencien el vigente sistema de actividades, ofreciendo características o servicios que a los rivales les resulte imposible o muy costoso igualar de manera aislada. En otras palabras, los directivos pueden preguntarse qué actividades, características o formas de competencia son, gracias a su complementariedad con otras actividades de la empresa, más viables o favorables en costes para ellos que para sus competidores.

Profundizar una posición consiste en lograr que las actividades de la empresa sean más peculiares, en fortalecer su encaje y en informar mejor de la estrategia a los clientes que deben valorarla. Sin embargo, muchas empresas sucumben a la tentación de perseguir el crecimiento «sencillo», adoptando características, productos o servicios de moda, sin tamizarlos o adaptarlos a su estrategia. O se dirigen a nuevos clientes o mercados en los que la empresa no tiene gran cosa que ofrecer. Frecuentemente, una empresa puede crecer más rápidamente -y de una forma mucho más rentable- penetrando mejor en las necesidades y variedades en las que tiene algo propio que ofrecer que arrastrándose en sectores de un mayor crecimiento potencial en los que la empresa no tiene ninguna exclusividad. Carmike, que en la actualidad es la mayor cadena de cines de Estados Unidos, debe su rápido crecimiento a su disciplinada concentración en los mercados pequeños. La empresa vende rápidamente los cines de grandes ciudades que caen en sus manos como consecuencia de alguna absorción.

La mundialización, en muchos casos, también permite un crecimiento coherente con la estrategia, porque abre mayores mercados a unas estrategias bien enfocadas. A

diferencia de la expansión a escala nacional, la expansión a escala mundial puede potenciar y reforzar la posición e identidad singular de la empresa.

Las empresas que traten de crecer mediante una ampliación dentro de su sector pueden limitar los riesgos a que someten a la estrategia creando unidades autónomas, cada una con su propia marca y sus actividades adaptadas a la medida. Es claro que Maytag ha tenido dificultades en este terreno. Por una parte, ha organizado sus marcas de calidad y de gran valor en unidades independientes con diferentes posiciones estratégicas. Por otra parte, ha creado una empresa de electrodomésticos que actúa como paraguas de todas ellas, para ganar masa crítica. Cuando se comparte el diseño, la producción, la distribución y el servicio al cliente, resulta difícil evitar la homogeneización. Si una unidad determinada intenta competir ocupando posiciones diferentes para diferentes productos o clientes, es prácticamente imposible evitar las componendas.

LA FUNCIÓN DEL LIDERAZGO

La dificultad para desarrollar o recuperar una estrategia clara es frecuente y primordialmente de naturaleza organizativa y depende del liderazgo. Habiendo tantas fuerzas que se oponen a la toma de opciones y a las renunciaciones, es necesario contar con un sólido marco intelectual que actúe de contrapeso y guíe la estrategia. Además, es esencial contar con unos líderes fuertes que estén dispuestos a tomar opciones.

En muchas empresas, el liderazgo ha ido degenerando y se ha reducido a instrumentar mejoras operativas y cerrar acuerdos. Sin embargo, la función del líder es más amplia y mucho más importante. La dirección general es algo más que la administración de las distintas funciones de la empresa. Su núcleo se centra en la estrategia; definir y hacer saber la posición singular de la empresa, efectuar opciones y conseguir que las diferentes actividades encajen entre sí. El líder debe instaurar la disciplina necesaria para decidir a qué cambios sectoriales y a qué necesidades de los clientes va a responder la empresa, para evitar las distracciones y para mantener la singularidad y especificidad de la empresa. Los directivos de los niveles inferiores carecen de la perspectiva y la confianza que hacen falta para mantener una estrategia. Habrá constantes presiones para llegar a soluciones de compromiso, para suavizar las renunciaciones y para emular a los rivales. Una de las funciones del líder consiste en instruir sobre la estrategia a los demás miembros de la empresa... y en decir que no.

La estrategia hace que la elección de lo que no se va a hacer sea tan importante como la elección de lo que se va a hacer. De hecho, establecer los límites es otra función del liderazgo. Decidir a qué grupo objetivo de clientes y qué necesidades va a atender la empresa, y qué variedades va a ofrecer, resulta esencial para desarrollar una estrategia. Pero también lo es decidir a qué clientes no se va a atender, o qué necesidades no se van a satisfacer, o qué características y servicios no se van a ofrecer. Por este motivo, la estrategia requiere una disciplina constante y unas comunicaciones claras. De hecho, una de las funciones más importantes de una estrategia explícita consiste en guiar a los empleados en las opciones que tienen que tomar y las consecuentes renunciaciones que tienen que hacer en sus actividades individuales y en sus decisiones cotidianas.

Mejorar la eficacia operativa es una parte necesaria de la gestión, pero no es estrategia. Al confundir las dos, los directivos han caído inconscientemente en una forma de concebir la competencia que está provocando el que muchos sectores converjan competitivamente, lo que ni beneficia a nadie ni es inevitable.

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

La agenda operativa se ocupa de la mejora continua en todas las dimensiones en las que no hay que renunciar a algo para conseguir otra cosa. Si falta, la empresa, aunque tenga una buena estrategia, resulta vulnerable. La agenda operativa es el lugar adecuado para el cambio constante, la flexibilidad y los esfuerzos sin descanso para optimizar las prácticas. Por el contrario, la agenda estratégica es el lugar adecuado para definir una posición singular, para optar por ciertas cosas con exclusión de las demás y para incrementar el encaje. En la agenda estratégica se deben buscar continuamente formas

de reforzar y extender la posición de la empresa. La agenda estratégica exige disciplina y continuidad; sus enemigos son la dispersión y la transigencia.

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

Una empresa puede verse obligada a cambiar su estrategia si se producen cambios estructurales importantes en su sector. De hecho, es frecuente que tales cambios den lugar a la aparición de nuevas posiciones estratégica y que nuevos participantes, no lastrados por la historia, puedan explotarlas con mayor facilidad. No obstante, la elección de una nueva posición por parte de la empresa debe estar determinada por la capacidad para encontrar nuevas opciones-renuncias y para traducir un nuevo sistema de actividades complementarias en una ventaja sostenible. (Véase el recuadro «Sectores y tecnologías emergentes».)

Sectores y tecnologías emergentes

Desarrollar una estrategia en un sector de reciente aparición o que está experimentando unos cambios tecnológicos revolucionarios es una tarea formidable. En estos casos, los directivos se enfrentan a un elevado nivel de incertidumbre acerca de las necesidades de los clientes, acerca de los productos y los servicios que más demanda van a tener o acerca de la mejor configuración de actividades y tecnologías para ofrecerlos. A causa de esta incertidumbre, proliferan las imitaciones y las apuestas compensatorias: las empresas, que no quieren correr el riesgo de equivocarse o de quedar descolgadas, producen todas las variedades, ofrecen todos los servicios y exploran todas las tecnologías.

Durante estos periodos de desarrollo del sector, su frontera de productividad básica está pendiente de definición o redefinición. El crecimiento explosivo puede hacer que esta época sea rentable para muchas empresas, pero los beneficios serán temporales, porque la imitación y la convergencia estratégica acabarán destruyendo la rentabilidad del sector. Las empresas que consigan un éxito duradero serán las que empiecen lo antes posible a definir una posición competitiva singular y traducirla en sus actividades. En los sectores emergentes puede resultar inevitable atravesar por

un período de imitación, pero ese período obedece a la incertidumbre, no es una situación que sea deseable por sí misma.

En los sectores de tecnología avanzada, esta fase de imitación puede tener una duración muy superior a la que sería aconsejable. Arrebatadas por la evolución tecnológica, las empresas incorporan más cosas -que, en su mayoría, no son nunca empleadas- a sus productos, a la vez que reducen precios de manera generalizada. En raras ocasiones se llega a considerar la posibilidad de elegir. El afán de crecer para satisfacer las presiones del mercado hace que la empresa se introduzca en todas las áreas de productos. Aunque algunas empresas que tienen ventajas fundamentales consiguen prosperar, la mayoría de ellas están condenadas a participar en una carrera de segundones en la que nadie puede ganar.

Paradójicamente, la prensa económica de gran tirada, interesada por los nuevos sectores «en erupción», se muestra muy proclive a mostrar estos casos especiales como prueba de que hemos entrado en una nueva era de competencia en la que ninguna de las viejas reglas es válida. En realidad, ocurre exactamente lo contrario.

NOTAS

¹ Presenté por primera vez el concepto de actividades y su articulación con el de ventaja competitiva en *Competitive Advantage* (The Free Press, Nueva York, 1985). Las ideas de este artículo se basan en aquella reflexión y la amplían.

² Paul Milgrom y John Roberts han empezado a explorar la economía de los sistemas de funciones y actividades complementarias. Su análisis está centrado en la aparición de la «fabricación moderna», caracterizada como conjunto novedoso de actividades complementarias, en la tendencia de las empresas a reaccionar ante los cambios externos mediante conjuntos coherentes de respuestas internas y en la necesidad de que exista una coordinación central -una estrategia- que conjunte a los directivos funcionales. En el último caso, han dado forma desde siempre a lo que ha sido un principio básico de la estrategia. Véase Paul Milgrom y John Roberts, «The economics of modern manufacturing: technology, strategy and organization», *American Economic Review*, vol. 80 (1990), pp. 511-528; Paul Milgrom, Yingyi Qian y John Roberts, «Complementarities, momentum and evolution of modern manufacturing», *American Economic Review*, vol. 81 (1991), pp. 84-88; Y Paul Milgrom y John Roberts, «Complementarities and fit: strategy, structure and organizational changes in manufacturing», *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19, marzo-mayo de 1995, pp. 179-208.

³ El material sobre las estrategias de los comerciantes se basa, en parte, en Jan Rivkin, «The rise of retail category killers», documento de trabajo no publicado, enero de 1995. Nicolaj Siggelkow preparó el caso de The Gap.