

DIRECCION ESTRATEGICA. ESTRATEGIA COMPETITIVA

SUMARIO

1. La estrategia competitiva de Michael Porter
2. Compitiendo por el futuro: Hamel y Prahalad
3. Las disciplinas de Treacy y Wiersema
4. El final de la competencia: James Moore
5. Cómo cambiar el juego de los negocios. Adam. M. Brandenburger

En este documento, presentamos un resumen de cinco estrategias diferentes, empezando por la estrategia que imperaba en los años 80 y terminando con las tendencias más populares de mediados de los años 90 y los comienzos del siglo XXI.

¿A qué se deben estos cambios de enfoque? Los gurús de las estrategias suelen ser bastante excéntricos. Cada uno de ellos está seguro de tener razón y seguro de que los demás, si no están equivocados, por lo menos no están tan en lo cierto como ellos. Compartimos la opinión de que en todo lo que estos gurús tienen que decir hay mucho de intuición y también mucho de palabrería. Hemos preparado un resumen de todo lo que dicen -incluyendo tanto los buenos e ilustrativos consejos, como la mera palabrería. El lector deberá decidir que es lo que vale la pena y, al final del documento, compararemos las notas. Empezamos remontándonos a finales de los años 70, momento en el que apareció uno de los gurús de la década de los 80.

1. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER

A mediados de 1970, un joven profesor de Escuela de Negocios de Harvard llamado Michael Porter, que posteriormente llegó a ser el catedrático más joven de dicha escuela, examinó varias de las últimas y más sofisticadas tendencias de estrategia competitiva, llegando a la conclusión de que ninguna de ellas le parecía satisfactoria. Sabía que el campo de la estrategia competitiva era de vital importancia para todos los directivos, ya que ésta debía dar respuesta a una serie de preguntas que todos los directivos tienen que responder, incluidas las siguientes.

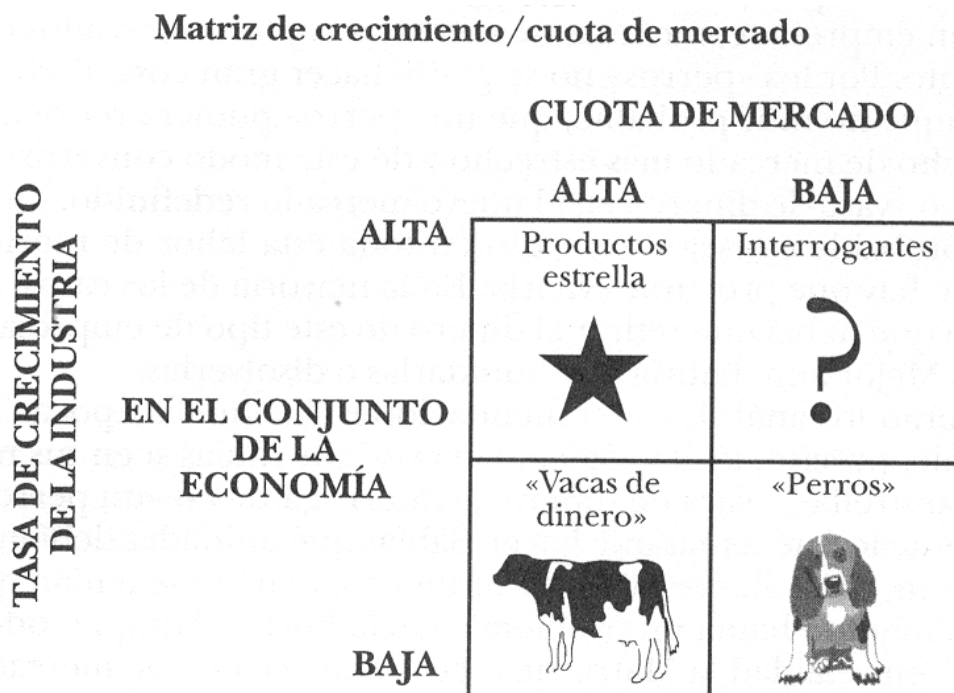
- ¿Qué es lo que mueve a la competencia en mi sector o en los sectores en-los que estoy pensando introducirme?
- ¿Qué medidas van a tomar mis competidores, y cuál es la mejor manera de responder a dichas medidas?
- ¿Cómo va a evolucionar mi sector?
- ¿De qué manera se puede posicionar mi empresa para poder competir a largo plazo?

Aunque se trataba de preguntas importantes, Porter llegó a la conclusión de que los expertos (gurús) en estrategias del momento proponían muy pocas, o ninguna, técnicas analíticas que permitiera obtener respuestas satisfactorias a los directivos. Lo que los gurús ofrecían era lo que Porter consideraba como modelos incompletos y excesivamente simplistas carentes de profundidad y globalidad en cuanto a su cobertura. Porter ponía en duda sobre todo una de las técnicas más populares de análisis competitivo del momento -la matriz de Crecimiento/Cuota de mercado.

1.1. LA MATRIZ DE CRECIMIENTO / CUOTA DE MERCADO DEL GRUPO BOSTON CONSULTING

La matriz de crecimiento/cuota de mercado fue desarrollada y difundida por el Boston Consulting Group en los años 60. Era simple, atractiva, cuantitativa, tenía colorido, y lo más importante de todo, consiguió que la estrategia dejara de basarse únicamente en conjeturas e intuiciones. Por lo tanto, hizo que el Boston Consulting Group ganase muchísimo dinero.

Para utilizar la Matriz de Crecimiento/ cuota de mercado para la determinación de una estrategia, todo lo que un director tenía que hacer era representar o proyectar sus unidades de negocio en dos dimensiones -tasa de crecimiento de la industria y cuota de mercado relativa. Una vez representadas las unidades de negocio en la matriz, se podía decidir fácilmente cómo asignar los recursos escasos.



A las unidades de negocio que se pudieran englobar dentro del cuadrante superior izquierdo de la matriz se les llamaría «estrellas». Tenían una elevada cuota de mercado en unos mercados en crecimiento. Necesitaban liquidez para seguir creciendo, pero como se encontraban en una posición competitiva muy fuerte, es muy posible que tuviesen beneficios elevados y que generasen mucha liquidez. Generalmente, se suponía que estas «estrellas» eran autosuficientes en cuanto a sus necesidades de liquidez. Si en un momento dado necesitaran liquidez, había que proporcionársela, ya que una operación de este tipo podría ser muy rentable. A pesar de todo, hay que evitar cualquier tentación de ir retirando el capital de estas unidades ya que la posición de la unidad podría verse afectada negativamente.

Las «vacas de dinero» localizadas en el cuadrante inferior izquierdo, eran unidades que ocupaban posiciones muy competitivas -con una cuota de mercado muy elevada- en unos mercados de bajo crecimiento. Normalmente las «vacas de dinero» suelen generar grandes cantidades de dinero mientras que ellas necesitan muy poco para sí

mismas. Se podrían ordeñar y sacarles dólares en lugar de leche para poder ayudar a otras unidades de negocio o para financiar proyectos de investigación y desarrollo.

Las «interrogantes» -estas unidades que se encuentran en el cuadrante superior derecho de la matriz- eran verdaderos niños problemáticos. Necesitaban grandes cantidades de dinero para financiar su crecimiento; pero les resultaba muy difícil generar grandes cantidades de dinero puesto que luchaban por ganar cuota de mercado y todavía no se estaban beneficiando de las economías que supondría producir un producto bien experimentado -la llamada curva de aprendizaje-. La «interrogante» era un problema ya que en el futuro y a medida que el mercado madurase podía llegar a convertirse en una «estrella» o en una unidad sin liquidez, en un «perro».

Generalmente, el modelo sugería que las unidades «interrogantes» que parecían prometedoras debían recibir una inyección de dinero para ver si eran capaces de convertirse en unidades «estrella». Pero todas las «unidades interrogante» debían ser vigiladas muy de cerca por si pudieran llegar a convertirse en «perros».

Los «perros» perdían dinero y podían llegar a ser hasta trampas de dinero. Eran empresas con cuotas de mercado bajas en mercados de escaso crecimiento. Por los «perros» no se podía hacer gran cosa. Podría ser posible, aunque no muy probable, que un «perro» pudiera reorientarse hacia un nicho de mercado más estrecho y de este modo convertirse en una «estrella» o «vaca de dinero» en el nuevo mercado redefinido. En general, es poco probable conseguir el éxito en toda esta labor de reorientación por lo que hay que procurar evitarla. En la mayoría de los casos, el modelo sugería que había que retirar el dinero de este tipo de empresas y dejarlas morir. Mejor aún, habría que liquidarlas o disolverlas.

Estos eran los análisis y recomendaciones de aquella época. Todo era muy simple, preciso, fácil y lógico. Una vez que sabías si en tus manos tenías una «estrella», «vaca de dinero», «interrogante» o «un perro», sabías exactamente lo que tenías que hacer. Sabías qué unidades debían obtener financiación, de cuáles se podía sacar dinero, y cuáles se tenían que abandonar. Solamente había un problema, decía Porter. Aunque todo sonaba muy bien, en realidad la Matriz de crecimiento/ cuota de mercado no resultaba tan útil. ¿Por qué?

1.2. CRITICAS A LA MATRIZ DEL BCG

Porter tenía la impresión de que la Matriz de crecimiento/ cuota de mercado era deficiente en varios aspectos. En primer lugar, para poder utilizar el modelo, había que definir el mercado correctamente, y para ello normalmente había que realizar un análisis bastante profundo del mismo. Sin embargo el modelo no proporcionaba los instrumentos adecuados para realizar dicho análisis. Cada uno tenía que hacer lo que podía. En segundo lugar, el modelo suponía que la cuota de mercado era un buen indicador de la liquidez generada, y que el crecimiento a su vez era un buen indicador de las necesidades de liquidez. Sin embargo, según Porter, ninguno de ellos era un indicador lo suficientemente bueno como el modelo argumentaba. Los beneficios y el cash-flow dependían de otras muchas cosas aparte de la cuota de mercado y del crecimiento. Finalmente y lo más importante, dijo Porter, era que la Matriz de Crecimiento/ cuota de mercado por sí misma no resultaba muy útil para definir la estrategia de determinadas empresas en particular. El consejo simplista de «cultivar un perro» o «convertir un interrogante en una estrella» distaba mucho de ser suficiente como para poder guiar la actuación gerencial de una empresa. Los directivos tenían

que deshacerse de sus «estrellas», «vacas», «perros», «interrogantes», y de otros juegos infantiles y poner en práctica un tipo de análisis adulto y competitivo.

Los directivos iban a necesitar, por supuesto, algunos instrumentos y técnicas analíticas y también un gurú para guiarles. Porter estaba convencido de que los instrumentos y las técnicas analíticas iban a resultar muy beneficiosos, y si además el manto de algún gurú caía sobre sus jóvenes hombros, ¡todavía mejor!

1.3. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER: TRES CONCEPTOS FUNDAMENTALES

El primer intento de Porter para proporcionar los instrumentos analíticos necesarios se produjo con la publicación de su libro «Competitive Strategy». Publicado en 1980, «Competitive Strategy» lanzó a Porter al estrellato de los gurús y le aseguró una cifra de ingresos de seis dígitos para el resto de la década. Su segundo y tercer libro, «Competitive Advantage (1985) Y «The Competitive Advantage of Nations» (1990), consolidó aún más su elevado estatus. Porter se convirtió en una especie de dios de los estrategas, y su nombre se pronunciaba con reverencia siempre que se hablaba de estrategia, competitividad, y liderazgo de mercado tanto en los años 80 como a principios de los años 90. Los directores generales escuchaban atentamente todas y cada una de sus palabras. Las miradas de todos los gurús se iban a posar en él con envidia.

Porter decía que para poder realizar el análisis necesario para obtener respuestas válidas a las críticas preguntas sobre estrategia mencionadas con anterioridad, los directivos tenían que comprender tres conceptos fundamentales. .

El primer concepto fundamental tenía que ver con el atractivo relativo de las diversas industrias (sectores) desde el punto de vista de sus beneficios a largo plazo. Porter decía que las empresas diferían en función de cinco «fuerzas competitivas» básicas, y la comprensión de estas fuerzas era fundamental para poder desarrollar una estrategia y asegurarse una ventaja competitiva.

Porter decía que mientras que la mejor estrategia para cualquier empresa dependía de sus circunstancias particulares, en general una empresa sólo podía ocupar tres posiciones para poder abordar con éxito las cinco fuerzas competitivas, conseguir aumentar la rentabilidad de sus inversores y mejorar su competitividad a largo plazo.

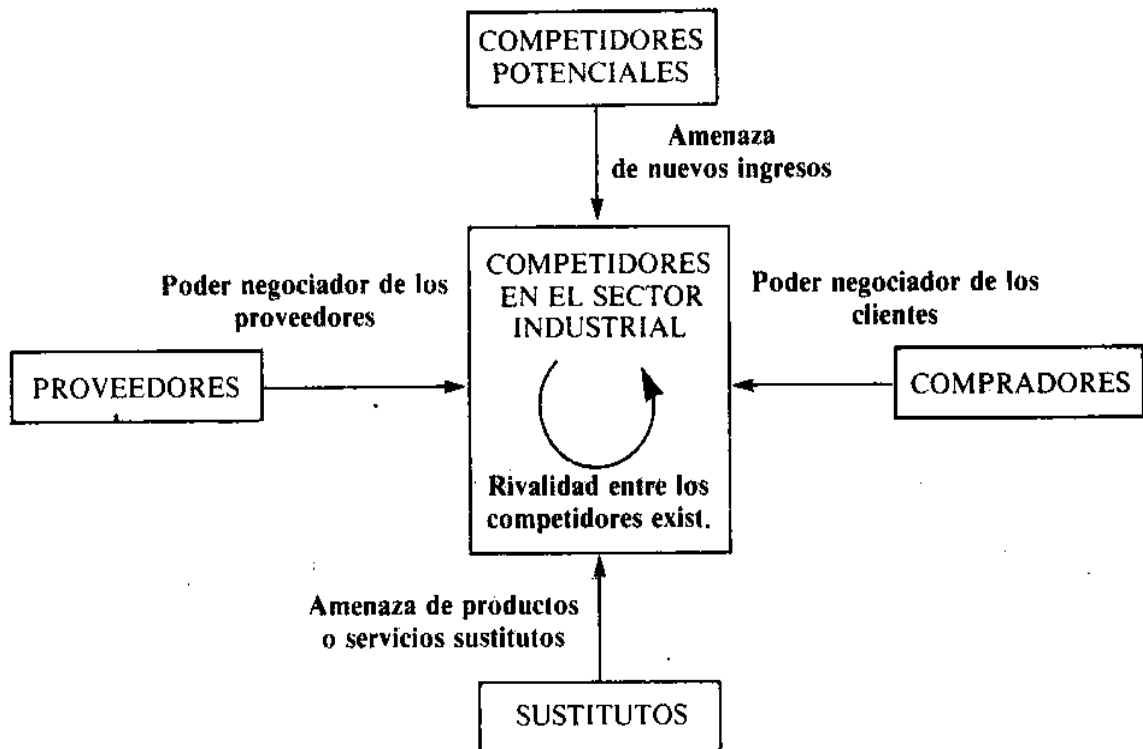
Finalmente, decía Porter, todo el análisis relativo a las fuentes de ventajas competitivas tenía que realizarse no a nivel global de toda la compañía, sino a nivel de cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, realizar el marketing, la entrega o el apoyo de su producto. En pocas palabras, se podría decir que cada empresa tiene una cadena de actividades que aportan un valor a sus clientes, y sólo mediante el análisis minucioso y profundo de esta «cadena» una compañía podrá averiguar el origen de las ventajas competitivas. Consideremos cada uno de estos conceptos fundamentales en mayor profundidad.

Concepto clave no. 1: Las Fuerzas competitivas básicas

El primer concepto clave de Porter identifica cinco fuerzas competitivas básicas que según él determinan el grado de competencia de una industria. «La finalidad de la estrategia competitiva de una unidad de negocios de una industria determinada es encontrar una posición en la industria desde la cual, la compañía pueda defenderse a

sí misma de estas fuerzas competitivas o bien pueda influir en ellas a su favor. »3
Estas cinco fuerzas competitivas son:

1. La amenaza de la entrada de nuevas empresas.
2. El poder negociador de los compradores.
3. El poder negociador de los proveedores.
4. La amenaza de productos o servicios sustitutivos.
5. La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector.



A continuación describimos cada una de estas fuerzas competitivas.

Fuerza Competitiva no. 1: La amenaza de la entrada de nuevas empresas

La primera fuerza competitiva de Porter versa sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria. Obviamente, cuanto más difícil es entrar, menor es la competencia y mayor es la probabilidad de obtener beneficios a largo plazo. Porter identifica siete barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores en un mercado.

1. **Economías de escala.** En algunos sectores industriales, las grandes compañías tienen ventaja puesto que el coste unitario de producir un producto o de dirigir una operación disminuye a medida que aumenta el volumen de producción. Por lo tanto, una nueva empresa que entra en el sector debe gastar grandes sumas de dinero para poder producir a gran escala o bien debe aceptar sufrir una desventaja en sus costes en función de su inferioridad de tamaño. Porter señala que las «economías de escala en producción,

- investigación, marketing, y servicio son probablemente barreras fundamentales a la hora de entrar en el sector de la industria informática».
2. **Diferenciación de producto.** Las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo. Una empresa que se introduzca por primera vez en el sector tendrá que gastar grandes sumas de dinero para superar, por ejemplo, a la marca Coca-Cola y a su cartera de clientes.
 3. **Necesidades de capital.** Cuanto mayores son los recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector. Esto es particularmente cierto si la inversión inicial es arriesgada o a fondo perdido, como es el caso de la inversión en investigación y desarrollo o en publicidad. Por ejemplo, el coste y riesgo asociados al inicio de una compañía de productos farmacéuticos será muy superior al coste y riesgo asociados al inicio de una pequeña empresa de consultoría.
 4. **Los costes vinculados a los cambios.** Se podría crear una barrera para entrar en un determinado sector si los clientes tuvieran que afrontar los costes derivados de cambiar de proveedor. «Por ejemplo, en soluciones intravenosas (IV) y en equipos médicos, los procedimientos para suministrar las soluciones a los distintos pacientes difieren según los distintos productos competitivos y los sistemas de suspensión de las botellas de soluciones intravenosas no siempre son compatibles. En este caso el cambio de proveedores deberá afrontar y superar la resistencia de las enfermeras responsables de la administración de los tratamientos y requerirá nuevas inversiones en las instalaciones.
 5. **Acceso a los canales de distribución.** Cualquiera que lance un nuevo canal de TV por cable tendrá que luchar para conseguir la atención de la audiencia. Advierta, por ejemplo, la extensa y costosa publicidad que realizan los nuevos canales de televisión para animar a la audiencia a que solicite a la empresa que ha realizado la instalación su conexión con el Canal de Historia, el Canal de Novelas o con las nuevas ofertas similares que van apareciendo en el mercado. Los fabricantes de nuevos productos alimenticios tienen un problema similar puesto que tienen que luchar por conseguir un buen posicionamiento en los estantes de los supermercados.
 6. **Desventajas de costes independientes del tamaño de la empresa.** Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costes por una serie de razones, incluida la propiedad de la tecnología, el know-how del producto, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, las ayudas del gobierno, la experiencia de la fuerza laboral, y etcétera.
 7. **Política del gobierno.** El gobierno puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas como el carbón o a terrenos públicos o bien con otro tipo de regulaciones. Entre los sectores industriales regulados están el transporte por carretera, por tren y aéreo.

Fuerza competitiva no. 2: La presión de los productos sustitutivos

La segunda fuerza competitiva de Porter se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro.

Por ejemplo, la celulosa y el Styrofoam son sustitutos de la fibra de vidrio utilizada para el aislamiento; así como el jarabe de maíz rico en fructosa es un sustituto del azúcar. Porter advierte que los sustitutos se convierten en amenaza especialmente cuando no sólo ofrecen una alternativa al comprador, sino que además mejoran considerablemente el precio o los resultados del producto en cuestión. Por ejemplo, los sistemas de alarma electrónicos tuvieron un impacto negativo en las empresas

especializadas en guardas de seguridad puesto que ofrecían una protección equivalente con unos costes sustancialmente inferiores.

Fuerza competitiva no. 3: el poder de negociación de los compradores

En tercer lugar, decía Porter, no todos los compradores son iguales. Los compradores tienen mucho poder cuando hacen lo siguiente:

- **Compran en grandes cantidades**, lo que les permite exigir mejores precios unitarios. Por ejemplo, pensemos en el poder que tiene WalMart a la hora de pedir concesiones a uno de sus proveedores, comparado con el poder de una pequeña tienda familiar.
- **Tienen un interés especial en ahorrar**, porque el artículo que compran representa una parte importante de sus costes totales. Por ejemplo, una compañía aérea va a estar mucho más interesada en el precio del combustible que, digamos, una pequeña tienda que tiene un solo camión de reparto.
- **Compra productos estándar o commodities**. Si el artículo que se está comprando se puede encontrar en muchos sitios, lo más probable es que el comprador pueda acudir a diversos proveedores y que pueda ponerlos en competencia para llegar a conseguir el mejor precio posible. Por ejemplo, el consumidor que desea comprar un sedan de cuatro puertas tiene mucho más poder negociador con un concesionario que *otro* comprador que esté buscando un vehículo más peculiar, personalizado o de tipo deportivo.
- **Los costes derivados del cambio son escasos**. Cambiar de una marca de papel higiénico a otra normalmente conlleva unos costes mínimos e incluso nulos. Por otro lado, cambiar de un sistema informático tipo Windows a un sistema tipo Apple Macintosh puede resultar bastante caro teniendo en cuenta que habrá que reemplazar tanto el equipo como el software, y convertir todos los archivos de datos.
- **Sus beneficios son bajos**. Cuanto menor es el margen de beneficio del comprador, mayor es la probabilidad de que busque los precios más bajos. Normalmente los compradores ricos suelen ser menos sensibles a los precios.
- **Producen el producto ellos mismos**. Generalmente, las principales compañías de automóviles suelen jugar «la carta» de que son fabricantes a la hora de negociar un precio con sus proveedores. «¿No quieres hacerme los frenos a este precio...? Muy bien, no hay problema, nos los haremos nosotros.»
- **Están muy interesados en la calidad del producto que está comprando**. Porter cita el enorme coste asociado a una fuga en un pozo de petróleo. Por lo tanto, los compradores de equipamiento relacionado con el crudo están mucho más preocupados por la calidad y la fiabilidad de los mecanismos instalados para la prevención de fugas que por cualquier cuestión relacionada con el coste.
- **Tienen información completa**. Un cliente que negocia el precio de un coche nuevo después de haberse informado en profundidad sobre los costes de los concesionarios y el valor de los coches de segunda mano probablemente conseguirá mejores precios que otro cliente que se cree que el precio que le propone el vendedor es el mejor precio que podría conseguir.

Fuerza competitiva no. 4: Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un poder negociador similar al de los compradores. Según Porter, los grupos de proveedores tienen poder si se dan las siguientes condiciones,

- **Están dominados por unas pocas compañías y están más concentrados que la industria a la que abastecen**, por lo tanto es bastante poco probable que los compradores hagan frente común y les exijan mejores precios, calidad o plazos.
- **No tienen que competir con otros productos sustitutivos vendidos a la industria**. En otras palabras, el comprador no tiene mucho más donde elegir.
- **El proveedor no depende del comprador por que éste represente una fracción importante de sus ventas**.
- **Los productos que vende el proveedor son importantes para la empresa del comprador**.
- **Los productos del proveedor en cierta forma son únicos, o al comprador le resultaría muy caro o muy complicado obtener un producto sustitutivo**.
- **Plantean una seria amenaza de «tomar la delantera»** -el grupo de proveedores podría convertirse en la competencia del comprador utilizando los productos/recursos que actualmente están vendiendo al comprador para producir por sí mismos el artículo que actualmente está produciendo el comprador.

Fuerza competitiva no. 5: Rivalidad entre los Competidores Existentes

Finalmente, decía Porter, el nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. Porter argumenta que la competitividad es mucho más intensa en una industria en la que prevalecen las siguientes condiciones.

1. **Hay varias empresas que compiten, o las empresas que compiten son relativamente iguales en cuanto a tamaño y/o recursos**. «Cuando la industria está muy concentrada o dominada por una o dos empresas... entonces... el líder o líderes pueden imponer disciplina». Cuando hay varias empresas compitiendo y/o los competidores son bastante parecidos, entonces alguna de las empresas recortará precios de una forma muy agresiva para conseguir una ventaja respecto a los demás.
2. **El sector industrial está creciendo muy lentamente**. Cuando el crecimiento de la industria se ralentiza o incluso se detiene, entonces lo único que pueden hacer los rivales para mejorar sus resultados es conseguir las operaciones de las empresas competidoras.
3. **Las empresas tienen costes fijos elevados**. Los costes fijos son aquellos costes asociados con el funcionamiento habitual de una empresa, como por ejemplo los sueldos de los directivos, las pagas dobles y las vacaciones pagadas, los seguros, y otros costes de este tipo, que normalmente no suelen variar en función del volumen de producto manufacturado. Cuando los costes fijos son elevados en relación al valor total del producto manufacturado, las empresas se ven sometidas a una gran presión para producir a plena capacidad a fin de mantener los costes unitarios bajos.
4. **Las empresas tienen costes de almacenamiento elevados**. Cuando resulta muy caro el almacenamiento de productos, las compañías tienen la tentación de recortar precios para hacer mover su producto.

5. **Las empresas tienen unos márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender el producto.** Por ejemplo, las líneas aéreas nunca pueden recuperar lo que pierden cuando en sus aviones quedan , asientos vacíos. Por lo tanto, sienten la presión de tener que vender todos los billetes, aún teniéndolo que hacer a precios reventados,
6. **El producto o servicio se considera como una materia prima («commodity») sobre la que el comprador tiene varias opciones, y el coste que debe afrontar el comprador por cambiar de marca o de proveedor es pequeño.** En estos casos, a la hora de comprar, el comprador busca precio y servicio, y la competencia es muy fuerte.
7. **La capacidad se debe aumentar en grandes cantidades.** En algunos sectores industriales, como en la producción de cloro, cloruro de vinilo y fertilizantes de amoníaco, no es posible o rentable para las compañías aumentar la capacidad de producción en pequeñas cantidades, Por lo tanto, es muy probable que la industria sufra una serie de fluctuaciones y pase por períodos de exceso de capacidad, cuando las empresas pueden producir más de lo que el mercado puede utilizar, y por períodos de defecto de capacidad, cuando se demanda más producto del que puede producir una empresa. La deficiencia de capacidad lleva a tomar decisiones para aumentar la capacidad. Obligadas por las circunstancias, las compañías aumentan la capacidad productiva en grandes cantidades, produciéndose un exceso de capacidad, que a su vez se traduce en recortes de precios y aumento de la competencia.
8. **Los competidores tienen distintas estrategias, orígenes, personalidades y varias cosas más.** Porter advierte que las compañías extranjeras complican el entorno competitivo ya que enfocan un mismo negocio con unas metas y objetivos distintos a los de las empresas locales. Lo mismo ocurre en el caso de empresas más nuevas, más pequeñas, o gestionadas por los propios propietarios que pueden ser mucho más agresivas y estar dispuestas a arriesgarse mucho más.
9. **Hay mucho en juego.** Por ejemplo, la competencia entre compañías telefónicas de los Estados Unidos fue particularmente fuerte en los primeros años posteriores a la liberalización, porque los rivales asumieron que tenían muy poco tiempo para conseguir clientes y ganar cuota de mercado. Les inquietaba pensar que una vez que la gente hubiese optado por una determinada compañía les iba a ser mucho más difícil conseguir que cambiaran.
10. **Las barreras de salida son altas.** Desde un punto de vista económico, estratégico y/o emocional, para una empresa puede resultar muy caro abandonar y dejar el negocio. Por este motivo, las compañías pueden seguir compitiendo aún en el caso de que no les resulte muy rentable hacerlo. Porter cita los siguientes ejemplos de barreras:
 - Sería muy difícil liquidar todo el equipamiento por su precio y nivel de especialización.
 - Puede resultar muy caro romper un contrato laboral.
 - Vínculos emocionales que unen a los directivos y a los propietarios de la empresa con la misma.
 - Restricciones en cuanto a despidos y cierres de plantas que son bastante comunes en otros países.

Concepto clave no. 2: las estrategias competitivas genéricas

«La estrategia competitiva», escribe Porter, «consiste en tomar medidas ofensivas o defensivas para encontrar una posición defendible en una industria, para poder

afrontar con éxito las cinco fuerzas competitivas y de este modo conseguir un mayor rendimiento de las inversiones. Aunque Porter admite que las compañías han descubierto varios caminos para poder conseguir tal fin, insiste en que sólo hay tres estrategias internamente consistentes mediante las cuales se puede conseguir superar a otras empresas. Estas estrategias genéricas son:

1. Liderazgo absoluto de costes.
2. Diferenciación.
3. Especialización o enfoque en un nicho

Estrategia genérica no. 1: Liderazgo absoluto de costes

En algunas compañías, los directivos dedican bastante atención al control de costes. Aunque no menosprecian otras áreas como calidad y servicio, el tema central de la estrategia de estas compañías es mantener los costes bajos en relación a sus competidores. El bajo nivel de costes supone una defensa frente a las cinco fuerzas competitivas en varios aspectos. Porter explica:

“El nivel de costes es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costes le permiten obtener beneficios una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado. Una posición de costes bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque los compradores sólo pueden ejercer su poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente. El nivel de costes bajo es también una defensa ante los proveedores al proporcionar más flexibilidad para afrontar los incrementos en el coste de los inputs. Generalmente, los factores que conducen hacia una posición de costes bajos también conducen a la creación de barreras de entrada en términos de economías de escala o de ventajas de coste. Finalmente, una posición competitiva en costes, normalmente posiciona a la compañía favorablemente frente a productos sustitutivos de los competidores en el sector. Por ello, una posición competitiva en costes protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la guerra de precios sólo continuará erosionando los márgenes hasta que se eliminen los del próximo competidor más eficiente, y porque los competidores menos eficientes serán los primeros que deberán afrontar las presiones competitivas.”

Naturalmente, el liderazgo de costes no es adecuado para todas las compañías. Porter decía que las compañías que persigan el liderazgo de costes como estrategia deben tener una cuota de mercado elevada en relación a sus competidores, o bien deben tener algún otro tipo de ventaja, como por ejemplo el acceso favorable a las materias primas. Los productos se tienen que diseñar de tal forma que sean fáciles de fabricar, y una compañía que desee mantener el nivel de costes bajos tendrá que mantener una extensa gama de productos relacionados de forma que pueda repartir los costes entre toda la línea de productos y evitar así que toda el peso recaiga sobre los productos individuales. Además, la compañía que mantenga un bajo nivel de costes deberá contar con una amplia cartera de clientes. No se puede dirigir hacia mercados pequeños o hacia nichos del mercado. Además, una vez que una compañía consiga el liderazgo de costes, deberá ser capaz de generar márgenes de beneficio elevados; y si además consigue reinvertir estos beneficios adecuadamente modernizando su equipamiento e instalaciones, será capaz de conservar su posición de bajo nivel de costes durante cierto tiempo. Porter citó varias compañías como Briggs & Stratton, Lincoln Electric, Texas Instruments, Black & Decker, y Du Pont como ejemplos de compañías que lo habían conseguido.

Como se podrá suponer, Porter advirtió que había ciertas desventajas y peligros asociados al liderazgo de costes. Aunque normalmente un volumen elevado permite una reducción de costes, el ahorro no es automático, y los directivos de compañías competitivas en costes han de estar siempre alerta para asegurarse de que efectivamente se consiguen los ahorros prometidos. Los directivos tienen que estar muy atentos a la necesidad de retirar activos obsoletos, de invertir en tecnología, y de gestionar la empresa teniendo siempre presente el nivel de costes. Finalmente, existe el peligro de que un recién llegado o un viejo competidor imite la tecnología del líder o los métodos de control de costes y consiga ocupar la primera posición. El liderazgo de costes puede ser una respuesta efectiva a las fuerzas competitivas, pero no hay nada seguro.

Estrategia genérica no. 2: Diferenciación

Porter sugirió la diferenciación como una alternativa al liderazgo de costes. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costes y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido. La empresa Caterpillar, por ejemplo, destaca la durabilidad, el servicio, la disponibilidad de recambios, y la buena red de distribución de sus productos para diferenciarse de sus competidores. Jean-Air hace lo mismo ofreciendo ventajas exclusivas en sus viajes. Coleman hace lo mismo con el equipamiento de camping. A diferencia de la estrategia del liderazgo de costes, en la que puede haber una sola empresa líder en costes en una industria, en el caso de la estrategia de la diferenciación, en una misma industria pueden haber muchas empresas diferenciadoras puesto que cada una de ellas puede hacer énfasis en un atributo que difiera de los de sus rivales.

La diferenciación requiere ciertos intercambios con los costes. Los diferenciadores tienen que invertir más en investigación que los líderes en costes. Sus diseños de producto deben ser mejores. Para fabricar sus productos; tienen que utilizar materias primas de más calidad y generalmente más caras. Tienen que invertir más en servicio al cliente. Además tienen que estar dispuestos a renunciar a cierta cuota de mercado. A pesar de que todo el mundo reconoce la superioridad del producto y de los servicios del diferenciador, muchos clientes no pueden o no están dispuestos a pagar más por ellos. Por ejemplo un Mercedes no le va a convenir a todo el mundo.

Aún y así, decía Porter, la diferenciación proporciona una estrategia viable. La lealtad a una marca proporciona cierta defensa contra los competidores. El carácter único de los diferenciadores constituye en cierto modo una barrera para la entrada de nuevas empresas. Sus mayores márgenes de beneficio les dan cierta protección frente a los proveedores ya que por su situación financiera se pueden permitir buscar otras alternativas. El producto que ofrece el diferenciador tiene muy pocos sustitutos y, por lo tanto, los clientes tienen menos opciones y su poder negociador es menor.

Desde el punto de vista negativo, la diferenciación, al igual que el liderazgo de costes, conlleva ciertos riesgos. Si la diferencia entre los precios de los competidores líderes en costes y los diferenciadores llega a ser demasiado grande, los clientes pueden llegar a abandonar al diferenciador y optar por el competidor líder en costes, menos diferenciador. El comprador puede decidir sacrificar algunas de las características, el servicio, y el carácter único que ofrece el diferenciador para poder ahorrarse algo. En segundo lugar, lo que un día puede hacer que una compañía sea única, al día siguiente puede haber cambiado. El gusto de los compradores también puede cambiar. La característica única que ofrece el diferenciador puede pasar de moda. Finalmente, los competidores líderes en costes pueden llegar a conseguir imitar tan

bien al diferenciador que consigan llevarse todos sus clientes. Por ejemplo, Harley-Davidson, un claro ejemplo de fabricante de motocicletas diferenciador, puede ser vulnerable a Kawasaki o a otros fabricantes de motocicletas japoneses que fabrican modelos de motos parecidas a las Harley-Davidson pero a costes inferiores.

Estrategia genérica no. 3: Especialización o enfoque en un nicho

La última estrategia genérica de Porter es la especialización. En este caso una compañía se dirige a un comprador, línea de producto o mercado geográfico en particular. "Mientras que las estrategias de liderazgo de costes y diferenciación pretenden conseguir sus objetivos en el conjunto de la industria, la estrategia de especialización pretende servir a un determinado público en particular". Por ejemplo, Porter Paint está especializada para servir al pintor profesional y deja al mercado del consumidor para otras compañías de pintura. La diferencia fundamental entre la estrategia de especialización y las otras dos estrategias es que una compañía que adopta la estrategia de especialización conscientemente está decidiendo competir sólo en un pequeño segmento del mercado. En lugar de intentar atraer a todos los compradores ofreciendo costes bajos o bien productos o servicios únicos, la compañía especializada pretende servir únicamente a un tipo de comprador en particular. Al concentrarse en ese mercado más estrecho, una compañía especializada puede perseguir el liderazgo de costes o la diferenciación con las mismas ventajas y desventajas que los líderes absolutos de costes y los diferenciadores.

El peligro de quedar atrapado en el medio

Por lo tanto, una compañía tiene tres opciones estratégicas -liderazgo de costes, diferenciación o especialización. Esta última se divide en otras dos subopciones -especialización en costes y especialización en diferenciación. Según Porter, las tres opciones son muy viables para afrontar la cuestión de las fuerzas competitivas, y advirtió a todos los directivos que lo mejor que podían hacer era optar por una y sólo una de las opciones.

VENTAJA ESTRATÉGICA

		Coste bajo	Carácter único
Target	Todos los consumidores	1. Liderazgo de Costes	2. Diferenciación
	Segmento de mercado	(3a. Especializada en coste)	(3b. Especializada en diferenciación)

De no hacerlo, su compañía y ellos mismos quedarían «atrapados en el medio» y no tendrían ninguna estrategia con la que defenderse. Una empresa de este tipo no tendría «cuota de mercado, ni capacidad de inversión ni decisión para competir por costes», no tendría la diferenciación necesaria dentro de su sector para obviar una posición competitiva en coste, o la especialización necesaria para crear diferenciación o no tendría una posición de nivel de coste bajo en una esfera más limitada.» Una empresa de este tipo perdería clientes de gran volumen que quieren precios bajos y perdería clientes de márgenes elevados que quieren productos y servicios únicos. La empresa que está atrapada en el medio tendría entre otras cosas pocos beneficios, una cultura corporativa poco definida, acuerdos organizativos conflictivos, un sistema de motivación pobre, etcétera. Porter decía que en lugar de arriesgarse a encontrarse bajo tales circunstancias, los directivos debían elegir una de las tres estrategias. Pero ¿cómo? Introduciendo el tercer y último concepto clave de Porter -la cadena de valor..

Concepto clave no. 3: la cadena de valor

«La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo», escribe Porter. Las auténticas ventajas en costes y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes.

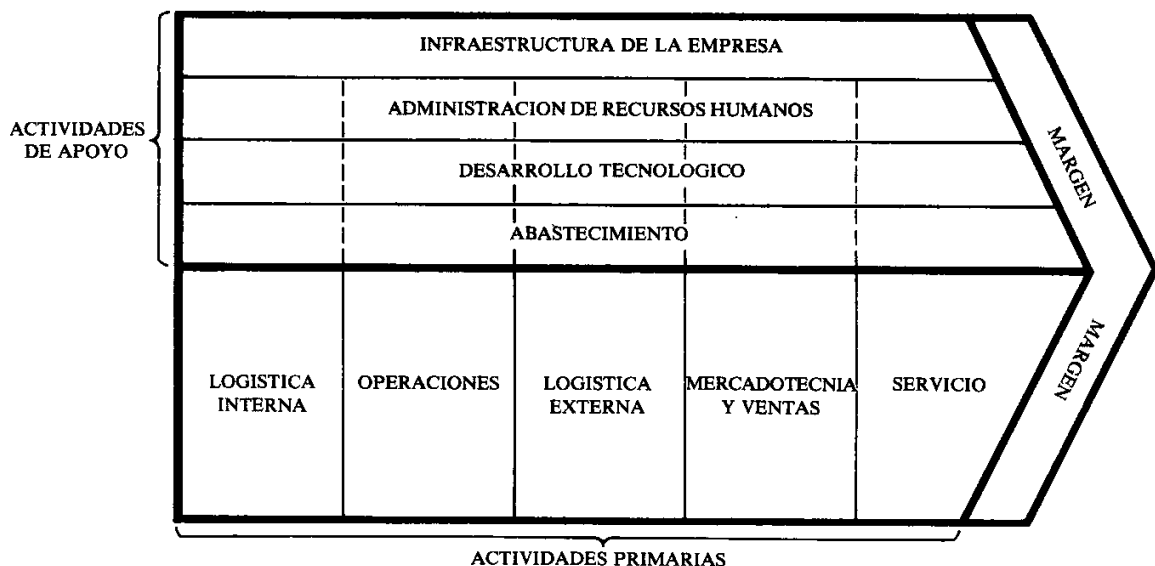
Porter sugiere que los directivos han de reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga.

Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas. Las cinco actividades primarias son:

1. **Logística de entrada.** Actividades asociadas con la recepción, almacenaje, y control de los inputs necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos, y devoluciones a los proveedores.
2. **Operaciones.** Actividades asociadas con la transformación de los inputs en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
3. **Logística de salida.** Actividades asociadas a la reunión, almacenaje y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.
4. **Marketing y ventas.** Actividades asociadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución, relaciones con el canal de distribución y precios.
5. **Servicio.** Actividades asociadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, reparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

1. **Compras.** Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros, y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas, y edificios.
2. **Desarrollo de tecnología.** Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño de procesos, diseño de procedimientos de servicios, etcétera.
3. **Gestión de recursos humanos.** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
4. **Infraestructura de la empresa.** Actividades del tipo dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de la calidad, etcétera.



Naturalmente, decía Porter, estas son las actividades de la cadena de valor genérica. Cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía en particular. Por ejemplo, la actividad primaria de marketing y ventas se podría descomponer en gestión de marketing, publicidad, gestión del equipo de ventas, operaciones del equipo de ventas, preparación de la literatura técnica, y promoción. Ya su vez todas esas actividades se podrían descomponer todavía más. El objetivo de toda esta «disgregación», tal como la denomina Porter, es ayudar a las compañías a elegir una de las tres estrategias genéricas y aislar las áreas de ventaja competitiva potenciales que podría tener una compañía a la hora de enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas que son únicas para las industrias y compañías.

Por ejemplo, escribe Porter,

“...cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva determinada dependiendo de la industria que se trate. Para un distribuidor, la logística de entrada y salida es lo más importante de todo. Para un banco que se dedique a la financiación de empresas, marketing y ventas son la clave para conseguir la ventaja competitiva a través de la efectividad de los agentes comerciales y del diseño y precio de los préstamos. Para un fabricante de fotocopiadores, el servicio representa un factor clave a la hora de conseguir una ventaja competitiva. Para los fabricantes de chocolate y las compañías eléctricas . el factor más importante en la determinación de su nivel de costes (y por lo tanto de su estrategia) es la compra de cacao y de combustible... En el caso del acero... la tecnología (desarrollo) de una empresa es el factor más importante para conseguir una ventaja competitiva”.

Resumiendo, las fuentes de ventaja competitiva para cualquier compañía están todas ahí, enterradas dentro de su cadena de valor. Todo lo que los directivos tienen que hacer es el análisis -primer paso, segundo paso, tercer paso- hacer los gráficos y analizar las cifras de costes para sus propias compañías, y después hacer lo mismo para sus competidores. Una vez finalizado el análisis, obtendrán una estrategia perfecta. Bueno, quizás o quizás no.

1.4. CRITICAS A LAS TEORIAS DE PORTER

La finalidad del análisis detallado de Porter era acabar con las intuiciones acerca del futuro y poner orden en el mundo empresarial. Los pilares básicos de su complicada teoría eran simples. Si todas las compañías planificaran diligentemente, siguiendo el esquema de Porter, entonces la competencia sería estable, y todas las empresas líderes en costes, diferenciadoras, y especializadas, estarían en su lugar. Nadie se llevaría una sorpresa desagradable. Las turbulencias desaparecerían del terreno competitivo. Naturalmente, como se puede imaginar, su teoría no funcionó.

El principal motivo por el que las ideas de Porter no funcionaron fue que, algunas compañías simplemente rechazaron someterse a sus reglas del juego. En el transcurso de los años 80, mientras Porter seguía perfilando sus ideas, muchas compañías japonesas y algunas compañías americanas arribistas como Wal-Mart hicieron lo que Porter había definido como imposible. Consiguieron ser líderes en costes y diferenciadoras al mismo tiempo. Se quedaron atrapadas en lo que Porter llamaba «en el medio»; pero estas compañías, no sólo sobrevivieron, sino que además prosperaron.

Para la América corporativa resultó obvio que la teoría de Porter ya no se ajustaba a la realidad. ¿Qué ocurría entonces con todo el análisis con el que Porter y todos sus

devotos estrategas parecían estar entusiasmados? Algunos empezaban a preguntarse si los planes estratégicos e incluso los estrategas expertos en planificación servían para algo. Henry Mintzberg, titular de la cátedra Bronfman en la Universidad McGill y dos veces ganador del premio McKinsey al mejor artículo de la revista «Harvard Business», resumió las críticas a la planificación estratégica en la necrológica de la práctica que publicó en 1994 -« The Rise and Fall of Strategic Planning».

El problema, escribió Mintzberg, es que la planificación estratégica no es lo mismo que el pensamiento estratégico. De hecho, algunas veces la planificación estratégica se cuela por el camino del pensamiento estratégico. «La planificación», decía Mintzberg, «siempre ha tenido que ver con el análisis» con la descomposición de un objetivo o serie de propósitos en pasos, formalizando aquellos pasos de forma que puedan ser implementados casi automáticamente, y articulando las consecuencias o resultados anticipados de cada paso... Por el contrario, el pensamiento estratégico, se refiere a la síntesis. Lleva implícito intuición y creatividad. El resultado del pensamiento estratégico es una perspectiva integrada de la empresa, una visión de la dirección no precisamente demasiado articulada.»

Las falacias de la planificación estratégica, escribió Mintzberg, tenían tres vertientes:

1. En primer lugar, los planificadores estratégicos asumían que el mundo no cambiaría en los muchos meses que tardarían en desarrollar su plan y que se mantendrían en la línea que predecía el plan mientras este era implementado. Falso, decía Mintzberg, el mundo dista mucho de ser tan adaptable.
2. En segundo lugar, los planificadores asumían que se podían disgregar y trabajar con información numérica pura sin tan siquiera involucrarse en primera persona en la sucia tarea de la implementación. Los pensadores y los hacedores podrían y deberían estar disgregados. Los ejecutivos nunca tenían que abandonar sus despachos. Los planificadores podían quedarse cómodamente instalados en sus oficinas. El problema de la información numérica pura en la que se basan todos los planificadores es que por lo general lleva bastante tiempo conseguida y por lo tanto cuando llega a manos de los planificadores ya suele estar obsoleta. Además, normalmente la información numérica pura si bien no erraba en la esencia, si lo hacía en muchos detalles importantes. Por lo general, la información más valiosa no era en absoluto numérica, sino información procedente de rumores y comidillas. De cualquier modo, generalmente las estrategias nuevas fueron más el resultado de hechos fortuitos que de un minucioso análisis. «Un vendedor convence a distintos tipos de clientes para que prueben un producto. Otros miembros del equipo de ventas realizan el seguimiento de sus clientes, y lo próximo que sabe la dirección es que sus productos han penetrado en un nuevo mercado.»
3. Finalmente, decía Mintzberg, la planificación estratégica tenía la engañosa presunción de que se podía y debía formalizar el desarrollo de una estrategia. Los planificadores suponían que su plan debía seguir una secuencia racional y ordenada desde el análisis hasta la acción eventual.

Mintzberg observó que habían pasado por alto que «la elaboración de una estrategia como un proceso de aprendizaje también puede proceder en la otra dirección. Pensamos para poder actuar, para estar seguros, pero también actuamos para poder pensar. Probamos cosas, y los experimentos que funcionan convergen gradualmente en modelos viables que se van convirtiendo en estrategias ... Los procedimientos formales nunca serán capaces de predecir discontinuidades, de informar a los directivos disgregados o de crear estrategias nuevas.»

Por supuesto, mientras Mintzberg estaba escribiendo su artículo, la planificación estratégica ya había fracasado. Los departamentos de estrategia corporativa de muchas compañías ya se habían disuelto. Los pensadores habían pasado a un segundo plano y los «hacedores» habían pasado a ocupar el primer lugar.

A principios de los años 90, los directores generales americanos habían «aparcado» la estrategia y estaban fascinados por otros temas como el *downsizing*, la reestructuración, y la reingeniería. El corto plazo, la solución rápida estaba de moda. Si eras incapaz de planificar tu camino hacia el Nirvana de la competitividad, a lo mejor, ellos pensaron, podías reducir tu dimensión hasta llegar a él. Por supuesto, la alternativa de reducir el tamaño tampoco funcionó. La mayoría de las compañías que aplicaron el *downsizing* se dieron cuenta de que tampoco les iba mucho mejor después de su dieta de choque que antes. Un proceso de downsizing simplemente llevaba a otro y a otro. En realidad, nada mejoraba.

Hacia mediados de la década, el downsizing y la reingeniería también empezaban a estar de capa caída. Otra vez se volvía a hablar de crecimiento. Pero ¿cómo podía crecer una compañía? Lo que América necesitaba eran ideas frescas sobre -lo adivinaste- estrategia. Y una vez más, como puede suponer, aparecieron un montón de teóricos tipo Porter con sus consejos. Empecemos por dos de los más influyentes, Gary P. Hamel y C. K Prahalad.

2. COMPITIENDO POR EL FUTURO: HAMEL Y PRAHALAD

Gary Hamel es profesor de gestión estratégica e internacional en la Escuela de Negocios de Londres. C. K Prahalad es profesor de dirección de empresas, estrategia corporativa, y comercio internacional en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan. Hamel y Prahalad se conocieron por primera vez en 1977 en Michigan, donde Hamel estaba preparando su doctorado en comercio internacional y Prahalad trabajaba como profesor adjunto de estrategia. Desde el momento en que se conocieron surgió entre ellos una especie de relación intelectual en la que cada uno de ellos, según su preparación, estaba decidido a aportar su golpe de gracia. Ninguno de ellos lo consiguió.

Lo que lograron fue crear una asociación. A mediados de los años 80, Hamel y Prahalad publicaban artículos juntos. A finales de los años 80, iban poco a poco escalando la pirámide de los gurús con la publicación de una serie de artículos, de gran demanda, en la Harvard Business Review que les hicieron merecedores del premio McKinsey. En Septiembre de 1994 publicaron su obra maestra -«Competing for the Future»-. Gracias a la campaña de marketing que costó 75.000 dólares a su editor, a la publicación por entregas en la revista Fortune, ya una campaña de publicidad a nivel nacional, «Competing for the Future» llegó a convertirse en un *best-seller* y colocó a Hamel y a Prahalad al mismo nivel de Porter en el terreno del estrellato de los gurús.

El libro de Hamel y Prahalad empieza formulando una serie de preguntas que otros ya habían formulado. ¿Por qué la teoría estratégica tradicional no se ajustaba a la realidad? ¿Por qué en los años 80, tantos mastodontes americanos expertos en estrategia fueron batidos por principiantes, aspirantes con pocos recursos, principalmente de Japón? «¿Qué teoría podría explicar cómo Canon había conseguido alterar de tal forma la cuota de mercado de Xerox? ¿Qué había hecho Honda para arrasar... Detroit? ¿Y qué pasaba con Sony y RCA?»²³ No era una simple cuestión de que los aspirantes tuvieran algún tipo de ventaja marginal de costes o eficiencia. No, decían Hamel y Prahalad, había algo mucho más importante.

Hamel y Prahalad decían que la auténtica diferencia era que los «aspirantes habían triunfado porque habían conseguido crear nuevas formas de ventaja competitiva y porque habían modificado completamente toda la reglamentación relativa a los contratos laborales». Los directivos de estas nuevas compañías emergentes eran mucho más previsores que los directivos tradicionales. Se imaginaban productos, servicios e incluso sectores industriales enteros que no existían y luego los creaban. Estos directivos no sólo se dedicaban a, analizar y a compararse con la competencia para llegar a ser tan buenos o mejores que el resto del mercado. Además estaban creando un mercado totalmente nuevo en el que podían dominar al resto de competidores ya que era un mercado totalmente diseñado por ellos. De estas nuevas figuras, también llamadas gurús se podían aprender unas cuantas lecciones estratégicas.

2.1. LA BATALLA POR EL LIDERAZGO INTELECTUAL

Hamel y Prahalad decían que la gran batalla del futuro se libraría no para conseguir cuota de mercado, sino para conseguir el liderazgo intelectual. Decían que el truco estaba en establecer una serie de previsiones acerca del futuro, y a partir de estas previsiones, responder a las tres preguntas siguientes.

- ¿Qué tipo de beneficios habrá que ofrecer al consumidor dentro de 5, 10 o 15 años?
- ¿Qué nuevas competencias -preparación y tecnologías- deberemos tener o adquirir para ofrecer dichos beneficios a los consumidores?
- ¿Cómo tendremos que replantear la relación con los consumidores en los próximos años?

Sugerían que Motorola era un buen ejemplo de compañía previsora.

“Motorola sueña con un mundo en el que los números de teléfono se asignarán a las personas, no a los lugares; en el que pequeños aparatos permitirán que la gente esté en contacto independientemente del lugar en el que se encuentren; y en el que los nuevos comunicadores permitirán emitir imágenes visuales y señales acústicas”.

Y la compañía utiliza esa previsión para responder a las tres preguntas críticas.

“Motorola sabe que tendrá que intensificar sus competencias en compresión digital, emisores de pantalla plana, y tecnología eléctrica. Motorola también sabe que para conseguir una cuota importante del mercado tendrá que intensificar considerablemente la promoción de su imagen de marca entre los consumidores de todo el mundo”.

¿De qué forma las compañías pueden realizar sus previsiones tal como lo hizo Motorola? Según nuestros gurús, hay dos puntos fundamentales. El primero, los directivos deben saber cuáles son las competencias esenciales de sus compañías y desarrollarlas. El segundo punto, los directores deben centrarse en las posibilidades subyacentes que rodean a todos sus productos y servicios, y no limitarse únicamente a esos productos y servicios.

2.2. CONCENTRARSE EN LAS COMPETENCIAS ESENCIALES

Hamel y Prahalad decían que en lugar de ver a la compañía como un conjunto de unidades de negocio, los directivos debían empezar a pensar en la compañía como un conjunto de competencias esenciales, es decir aptitudes y tecnologías que permiten que la compañía proporcione algún beneficio a sus clientes. Nuestros dos gurús observaron que «muchas veces lo que impide que las compañías puedan imaginar el futuro y descubrir nuevas áreas de competencia no es el desconocimiento del futuro, sino el hecho de que los directivos tienden a mirar al futuro desde el prisma de los mercados ya existentes».

En pocas palabras, decían, sería muy diferente:

- Si los directivos de Motorola considerasen su compañía como fabricante de teléfonos celulares, radios móviles, y buscas, o si la considerasen como una compañía con competencias únicas en compresión digital, emisores de pantalla plana y tecnología eléctrica.
- Si los directivos de Canon considerasen su compañía como fabricante de cámaras fotográficas, copiadoras, máquinas de fax, e impresoras o si la considerasen como una compañía con competencias únicas en óptica, mecánica de precisión, electrónica y productos químicos especializados.

- Si los directivos de Honda considerasen su compañía como fabricante de motocicletas o si la considerasen como una compañía con competencias únicas en motores y unidades de tracción.

La primera consideración expresada en cada uno de los ejemplos anteriores es limitada y lleva a que los futuros productos y servicios sean muy parecidos a los del pasado. Por ejemplo, la idea de Honda como fabricante de motocicletas lleva a concentrarse en hacer más motocicletas y en mejorarlas.

La segunda consideración es mucho más liberal y conduce a un rango mucho más amplio de productos y servicios futuros. Por ejemplo, la idea de que Honda es líder mundial en motores y unidades de tracción conduce a la compañía a desarrollar, fabricar y vender coches, máquinas cortacésped, tractores para jardines, motores náuticos y generadores, aparte de las motocicletas.

«Cuando uno concibe una compañía como una cartera de competencias,» escriben Hamel y Prahalad, «se abre un nuevo abanico de oportunidades potenciales».

Cuadro 5.4. Competencias esenciales	
Definición: Una competencia esencial es un conjunto de habilidades y tecnologías que permiten que una compañía aporte un determinado beneficio a sus clientes.	
Compañía	Competencia
Sony	Capacidad para reducir al tamaño mínimo.
Federal Express	Gestión de logística; organización del reparto y rutas de paquetes.
Wal-Mart	Gestión de logística.
Honda	Motores y unidades de tracción.
Hewlett-Packard	Cálculo, informática y comunicaciones.
3M	Adhesivos, sustratos, y materiales avanzados.
EDS	Sistemas de integración.
Motorola	Comunicación sin cable, compresión digital, proyectores de pantalla plana, y tecnología de baterías; también, producción en un rápido ciclo de tiempo.
Merck	Investigación y desarrollo de fármacos.
Nike	Logística, diseño de calidad, desarrollo de producto, aprobación de los atletas, distribución y <i>merchandising</i> .
Marriott	Gestión de <i>catering</i> y de sus instalaciones.
<i>Fuente:</i> Gary Hamel y C. K. Prahalad, <i>Competing for the Future</i> (Boston: Harvard Business School Press, 1994) pp. 197-220.	

2.3. FUNCIONALIDADES SUBYACENTES

En segundo lugar, para que los directivos pudieran considerar el futuro, Hamel y Prahalad sugerían que en lugar de pensar en los productos y servicios existentes, debían empezar a pensar en todas las funcionalidades subyacentes a estos productos y servicios. En lugar de preguntarse «¿Cuáles son nuestros productos o servicios?» los directivos deberían preguntarse «¿cuáles son los beneficios que nuestros productos o servicios aportan a nuestros clientes?» Entonces los directivos descubrirían un abanico de posibilidades totalmente nuevo para sus empresas. Por ejemplo, si los fabricantes de pizarras se preguntaran, «¿Qué funcionalidad tiene una pizarra?» se podrían responder, «compartir información, en tiempo real, entre un grupo reducido de personas».

Esa respuesta podría haberles hecho darse cuenta de que las pizarras no se pueden pasar por una máquina copiadora, y esa conclusión, a su vez, podría haberles llevado a rediseñar la pizarra y a crear una pizarra electrónica que llevase incorporado un scanner y una copiadora.

Si los fabricantes de pizarras hubiesen pensado en términos de la funcionalidad de su producto, en lugar de en términos del producto en sí mismo, habrían podido crear la pizarra electrónica, y no habría sido la empresa japonesa Oki la que hubiera desarrollado la idea y habría redefinido el sector.

2.4. CONSULTAR CON LOS REVOLUCIONARIOS

Según Hamel y Prahalad, este cambio radical en el pensamiento no iba a ser fácil. Como que la mayoría de los ejecutivos de las empresas han desarrollado una especie de miopía respecto a sus compañías, productos, servicios y mercados, para curar o prevenir dicha miopía habría que tener:

- Una inocencia infantil en relación a lo que podría y tendría que ser.
- Una curiosidad profunda e ilimitada.
- Una predisposición a especular sobre los temas en los que uno no es un experto.
- Eclecticismo.
- Una terquedad inherente.
- El propósito de satisfacer al cliente.
- Auténtico interés por satisfacer las necesidades humanas.

Se trataba de una tarea para la cual la mayoría de los directivos, todos ellos educados siguiendo unas pautas muy tradicionales, no estaban preparados. De hecho, decía Hamel, los que ocupaban las posiciones más altas en las empresas tenían «la menor diversidad de experiencia, la mayor inversión en el pasado, y la mayor adoración por el dogma industrial». Realmente eran los últimos en los que se podía confiar para que desarrollaran ideas revolucionarias. Según él, si alguien quería realmente aplicar algún pensamiento innovador acerca de competencias esenciales y funcionalidad de producto/servicio, tenía que acudir a personas que normalmente no estaban involucradas en el proceso de elaboración de estrategias.

En concreto, decía Hamel, había que buscar tres cosas. En primer lugar, tienes que ir en busca del input de los más jóvenes porque son los que más tienen que perder en el futuro. Deberías hacer que tu generación de empleados X intercambiase ideas con tu comité de ejecutivos de «pelo gris». En segundo lugar, Hamel sugería que tienes que coger a personas que pertenezcan a la periferia geográfica de la organización, ya que «la capacidad de innovación estratégica aumenta proporcionalmente con cada milla de distancia de la oficina principal de la empresa». Precisamente en esta periferia es donde se podrá encontrar más gente más expuesta a ideas y proyectos que no comulgan con la ortodoxia de la compañía y más creativa ya que son gente con muchos menos recursos. Finalmente, Hamel sugería que has de intentar conseguir el máximo número de gente nueva posible. Esta gente nueva era importante porque «todavía no comulgaban con el dogma de ninguna industria».

2.5. DESARROLLO DE LA ARQUITECTURA ESTRATÉGICA

El resultado de todo el proceso de búsqueda y captación de estos revolucionarios es el consenso, o por lo menos lo más parecido al consenso, sobre las competencias

esenciales que necesita, la funcionalidad de los productos y servicios que puede ofrecer, y sobre cómo puede llegar a conseguir aportar valor a sus clientes.

Por supuesto, tendrá que sacar toda esta información de algún sitio. Como la planificación estratégica está pasada de moda, ya no puede llamar a este documento plan estratégico. No hay ningún problema. Hamel y Prahalad inventaron un término nuevo. Sugirieron que diese al documento el nombre de «arquitectura estratégica».

La «arquitectura estratégica», escribieron, «es básicamente un anteproyecto avanzado del despliegue de nuevas funcionalidades, de la adquisición de nuevas competencias o de la eliminación de las existentes, y de la re configuración de las relaciones con los clientes.»³⁶ Es equivalente a un anteproyecto de arquitectura que es lo suficientemente detallado como para mostrar las estructuras que soportan la mayor parte del peso, pero no para mostrar la ubicación de todas las conexiones eléctricas. Sin embargo, la arquitectura estratégica -o «plan» si prefiere utilizar este término- es lo suficientemente detallada como para indicar dónde debería trabajar más su compañía, ahora, a fin de prepararse para el futuro. Hamel y Prahalad describieron la arquitectura estratégica del modo siguiente:

“La arquitectura estratégica ... indica a la organización las competencias sobre las cuales debe empezar a trabajar inmediatamente, los nuevos grupos de clientes a los que debe empezar a comprender inmediatamente, los nuevos canales que debe explorar inmediatamente y el nuevo orden de prioridades de desarrollos a los que se tiene que dedicar inmediatamente para preparar el futuro. La arquitectura estratégica es a grandes rasgos un plan para atacar oportunidades. Lo que pretende la arquitectura estratégica no es saber lo qué hay que hacer para maximizar los ingresos o la participación en un mercado de productos existente, sino saber lo que hay que hacer ahora mismo, hoy, en términos de adquisición de competencias, para prepararse para captar una parte significativa de los ingresos futuros en un área de oportunidades emergente.”

¿Confundido? Quizás un ejemplo de arquitectura estratégica le ayudaría a comprenderla mejor. Hamel y Prahalad citan como favorita la arquitectura estratégica desarrollada por la compañía electrónica japonesa NEC a principios de los años 70.

“Inicialmente suministrador de equipos de telecomunicaciones... los ejecutivos de NEC ... empezaron a sentir, a finales de los años 60 y principios de los 70, que el sector de las comunicaciones y el de la informática estaban convergiendo en algunos puntos importantes. El sector de las telecomunicaciones, que siempre había sido un sector empresarial de «sistemas» (los teléfonos están conectados por todo el globo) , se estaba convirtiendo además en un sector empresarial «digital» (los teléfonos cada vez eran más parecidos a los ordenadores, basados en semiconductores y sistemas informáticos complejos). Al mismo tiempo, el sector informático, que siempre había sido digital, se estaba convirtiendo en un negocio de sistemas cada vez más complejos (las compañías querían tener ordenadores en sus oficinas y fábricas de todo el mundo para estar conectados y poder acceder a sus bases de datos desde cualquier lugar sin problemas).

A partir de la comprensión de estas dos discontinuidades -sistematización y digitalización- NEC desarrolló una arquitectura estratégica que identificaba las competencias que debía desarrollar para poder explotar las oportunidades que pudieran surgir en la coyuntura de los sectores industriales informático y de las

comunicaciones ... La arquitectura estratégica de NEC identificó tres vertientes de evolución tecnológica y del mercado interrelacionadas. El mundo de las computadoras evolucionaría desde grandes unidades centrales a unidades de proceso distribuidas (lo que actualmente se denomina cliente-servidor), los componentes iban a evolucionar desde los circuitos integrados simples (ICs) hasta circuitos integrados de gran dimensión, y las comunicaciones iban a evolucionar desde sistemas mecánicos simples a sistemas digitales complejos. A medida que se fue produciendo esta evolución, y se fueron plasmando las ideas de NEC, el sector de la informática, las comunicaciones y el de componentes empezaron a solaparse de manera importante (por ejemplo, las redes de corporaciones privadas iban a tener que incorporar voz, datos e imágenes del tráfico simultáneamente). La ambición de NEC era conseguir llegar a ser líder en «C&C», informática y comunicaciones...

De acuerdo con su arquitectura estratégica, NEC trabajó incesantemente para reforzar su posición en el sector de componentes (semiconductores) y procesadores centrales. Mediante acuerdos de colaboración con otras empresas para multiplicar sus recursos internos, NEC consiguió acumular las competencias esenciales necesarias invirtiendo menos en I+D ... que la mayoría de sus competidores ...

NEC que empezó siendo una empresa de equipos de telecomunicaciones ... en 1992 se había convertido en una poderosa empresa del sector electrónico."

2.6. CRITICAS A LAS TEORIAS DE HAMEL Y PRAHALAD

Todo sonaba muy bien, o por lo menos sonaba a nuevo -previsión, funcionalidad, liderazgo intelectual, competencias esenciales, arquitectura estratégica-. Hamel y Prahalad hablaban de «estar al borde de una revolución», «luchar para labrarse un futuro», «abrir las puertas a nuevas oportunidades,» y varias cosas más. Consiguieron una audiencia muy complacida y entusiasta. También toparon con muchos críticos y escépticos.

Por ejemplo, aunque John Micklethwait, el editor de la sección de negocios de la revista «The Economist» y Adrian Wooldridge, su corresponsal de gestión de empresas, elogiaron a Hamel y a Prahalad por un libro que «probablemente de todos los libros de gestión publicados en los años 90, era el que había que leer», también piensan que todavía hay mucho que decir sobre las ideas de nuestros queridos gurús. Por ejemplo, Micklethwait y Wooldridge escriben en su libro publicado en 1996, «Witch Doctors» que puede que no sea tan bueno, como Hamel y Prahalad pensaban, llegar el primero al futuro. "Puede que las compañías con visión de futuro consigan el aplauso de los teóricos de la dirección de empresas, pero son las compañías más tenaces que van detrás de ellas las que ganan el dinero. ¿Por qué no dejar que sean los líderes los que inviertan y se arriesguen y limitarse a copiarles o a comprar su producto, al igual que hizo Bill Gates?».39 Ser el primero no necesariamente significa ser un ganador. Chux, por ejemplo, inventó los pañales desechables y después se murió mientras que Procter & Gamble se forraba con los "Pampers». Y fue la empresa americana Ampex la que inventó las cámaras de video, no los japoneses que fueron los que ganaron" todo el dinero.

¿Qué se puede decir de estas ideas de visión de futuro y de la de arquitectura de la estrategia? Bien, decían Micklethwait y Wooldridge, puede ser que una empresa tenga una buena visión de futuro, pero además deberá tener la perspicacia empresarial, la suerte o lo que sea para hacerla realidad. Después de todo, ¿no fue Apple quien tuvo

la visión del «ordenador amigo» y sólo le sirvió para ver como Microsoft le robaba la idea y el mercado? ¿Y qué se puede decir de la visión de Roger Smith de General Motors como la «compañía automovilística del siglo veinte»? La arquitectura estratégica de Smith hizo que la compañía redujese su cuota de mercado del 46% al 35%.

Finalmente, estaba el concepto de las competencias esenciales de Hamel y Prahalad. Sonaba muy bien, pero, tal como Jay Stuller dijo en un artículo publicado en la revista «Across the Board» en 1992, decir que había que especializarse en las competencias esenciales era como decir por ejemplo a los ejecutivos de Coca-Cola que deberían limitarse a vender Coca-Cola y no a diversificar para dedicarse a prestar servicios de mantenimiento de césped o a otro tipo de negocio del que no saben nada en absoluto. Por lo tanto ¿qué ocurre si un ejecutivo sabe perfectamente cuáles son sus competencias esenciales? ¿Es suficiente como para garantizar su éxito? Por lo menos eso es lo que Michael Treacy y Fred Wiersema, considerados gurús, de la empresa de consultoría CSC Index se preguntaron. La competencia esencial sólo es una parte de la historia, decían. Por ejemplo, Honda había sabido aprovechar sus competencias esenciales en motores pequeños para diversificar sus actividades. Pero sin embargo, Briggs & Stratton teniendo la misma competencia esencial no habían conseguido el mismo éxito. Y ¿qué se puede decir de 3M? Su competencia esencial en tecnologías textiles avanzadas no había sido suficiente para conseguir que su producto fuese líder en el mercado de las cintas de grabación y de los estropajos jabonosos.⁴¹ Finalmente, escribieron Treacy y Wieserma, «sugerir que el éxito de Wal-Mart se debe únicamente a su competencia en logística, que el de Intel se debe a la competencia del diseño de su micro procesador, es llevar demasiado lejos el concepto de competencias esenciales».

El éxito de una empresa era mucho más complejo de lo que Hamel y Prahalad argumentaban. Las competencias esenciales formaban parte del modelo -pero sólo eran una parte del mismo.

No bastaban por sí mismas. Las compañías que querían situarse a la cabeza de sus mercados tenían que levar anclas y amarrar en un puerto distinto y mejor al propuesto por Hamel y Prahalad. Ese otro puerto, naturalmente, era el que proponían Treacy y Wiersema justo un año después de que Hamel y Prahalad publicasen su tan apreciado libro, Treacy y Wiersema estaban preparando un libro sobre el arte de dominar los mercados y de conseguir una determinada ventaja competitiva. En una tormenta de controversia, luchaban por conseguir llegar a alcanzar el estrellato de la fama de los gurús. «¡Desaparece Michael Porter!» exclamaba Philip Kotler, destacado profesor de marketing internacional en la Universidad de Northwestern, «Treacy y Wiersema me han convencido». Naturalmente que lo habían hecho. Treacy y Wiersema estaban dispuestos a convencer a todo el mundo y, tal como sugería la publicación Business Week, estaban dispuestos a hacer lo que fuera necesario para conseguirlo.

3. LAS DISCIPLINAS DE TREACY Y WIERSEMA

El libro *The Discipline of Market Leaders* de Treacy y Wiersema se publicó en enero de 1995 con una primera tirada de 120.000 ejemplares. En febrero, el libro había conseguido ocupar el número 11 en el ranking de ventas de *USA Today* y ya se estaba preparando una segunda edición. Era un comienzo increíblemente fuerte para un libro cuyos autores eran primerizos en el tema. Naturalmente, Treacy y Wiersema tenían algunas ventajas. El artículo que habían publicado en 1993 en la revista *Harvard Business Review*, «Customer Intimacy and Other Value Disciplines», había sido muy bien recibido; quizás más importante aún fue que los autores estaban muy vinculados a la empresa CSC Index, la empresa de consultoría artífice del boom de la re ingeniería de principios de los años 90. Naturalmente, había otro concepto al que algunos atribuyeron el éxito de ventas de su libro.

En agosto de 1995, *Business Week* contó lo siguiente en una historia titulada «¿Un Best Seller hecho con trucos sucios?».

“Entrevistas realizadas con más de dos docenas de librerías de todo el país, así como más de 100 entrevistas realizadas con representantes del sector, indican que CSC Index y los autores (Treacy y Wiersema) han gastado por lo menos 250.000 dólares en la compra de más de 10.000 copias de *Discipline*. Además, CSC vendió al por mayor a clientes corporativos otras 30 o 40.000 copias a través de tiendas...’ varias fuentes que hablaron con Treacy dijeron que las compras se estaban haciendo en cantidades relativamente pequeñas en algunos locales clave.

Decían que el plan, que se basaba en la extensa investigación realizada por Treacy sobre cómo los libros conseguían llegar a entrar en las listas de los *best-sellers*, era crear la apariencia de que había una gran demanda del libro.”

Por lo tanto ¿tenía razón *Business Week*? ¿Habían conspirado Treacy, Wiersema y ese Index para introducirse en la lista de los libros más vendidos? Los autores, su editor y la empresa de consultoría negaban totalmente haber hecho nada malo. Las ventas corporativas se desplegaban por todo el país para dar a los pequeños comerciantes una parte de las ventas corporativas, decía el editor. A pesar de que Treacy admitió que habían realizado una campaña muy agresiva y enérgica para promocionar el libro, sin embargo negó que hubiesen hecho nada poco ético. Los numerosos pedidos de ejemplares en las librerías de todo el país se habían hecho simplemente para proveer libros para conferencias y charlas y para servir pedidos de clientes. De cualquier modo, añadió Treacy, ese compró menos de 10.000 copias y todas las compras se hicieron por causas legítimas. El *New York Times* insistió en que su lista de libros más vendidos era totalmente válida. «Se han estado vendiendo montones de ejemplares de *Discipline* durante meses», decía Michael Kagay, editor de sondeos y encuestas. «Estamos convencidos de que nuestra lista no ha sido manipulada.» *Business Week* siguió fiel a su argumento y más tarde anunció que estaba tomando una serie de medidas para prevenir que en su lista mensual de libros más vendidos pudiera volver a ocurrir lo que había o no había ocurrido, según lo que cada uno pensara. El *New York Times* y otras publicaciones que también publicaban listas de libros más vendidos enseguida tomaron medidas similares. En cuanto a Treacy y Wiersema, se hicieron famosos en el círculo de las conferencias, y llegaron a pedir entre 20.000 y 30.000 dólares por conferencia y por aparición en público. *The Discipline of Market Leaders* siguió subiendo en la lista de libros más vendidos, llegando a ocupar el puesto número 11 en la lista revisada y «protegida». Pero ¿qué es lo que Treacy y Wiersema decían en su libro que les hizo merecedores de tal éxito? No demasiado, tal como se demostró más tarde.

3.1. LAS DISCIPLINAS DEL VALOR

El consejo de Treacy y Wiersema era tan sucinto como la brevedad de su delgado libro de 208 páginas. Presentaban tres disciplinas de valor, o alternativas para aportar valor al cliente -excelencia operacional, liderazgo de producto, y conocimiento íntimo del consumidor. Las compañías que querían dominar sus mercados debían elegir una de ellas, y sólo una si querían llegar a conseguirlo. Presentamos, a continuación, un breve resumen de la descripción que Treacy y Wiersema realizan de cada una de las disciplinas del valor, ejemplos de compañías que practican cada una de las disciplinas, las características particulares de esas compañías y la clave de sus éxitos.

Disciplina de valor nº 1: Excelencia operacional

Descripción

“Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos que ninguna otra compañía de ese mercado puede ofrecer. No son innovadoras en cuanto a sus productos servicios, ni tampoco mantienen una relación de persona a persona con sus clientes. Funcionan muy bien, y garantizan a sus clientes precios bajos y/o un servicio rápido o efectivo”

Ejemplos de compañías operativamente excelentes

- AT&T Universal Card
- Charles Schwab
- Dell Computer
- FEDEC
- GE
- Hertz
- MCDonald's
- Saturn corporation
- Southwest Airlines
- Wal-Mart

Principales características de las compañías operativamente excelentes

- Se centran en la eficiencia y en la coordinación de sus esfuerzos. Ofrecen productos a costes bajos, productos y/o servicios sin florituras.
- Optimizan y perfeccionan los procesos de negocios. Utilizan procedimientos operativos estándar y eficientes. Incluso los activos físicos están estandarizados –todas las tiendas Wal-Mart son iguales y todos los aviones de la Southwest también.
- Funcionan como el “Cuerpo de la Marina”. Se da por supuesto que todo el mundo conoce las normas y sabe lo que tiene que hacer. Todo el mundo debe cumplir con su deber. Los espíritus libres no son bien recibidos. Se valora mucho el trabajo en equipo.
- Desarrollan unas relaciones con los proveedores muy estrechas y francas. Por ejemplo, Wal-Mart implantó un proceso de reposición continuado para que los proveedores pudieran asumir la responsabilidad de controlar el inventario de sus productos en las tiendas Wal-Mart. El sistema permite una rebaja en los costes, tanto para Wal-Mart como para sus proveedores.
- Desarrollan y mantienen unos sistemas de información integrados, fiables y rápidos y otras tecnologías para conseguir mejor eficiencia y control operacionales. Por ejemplo, todos los empleados de Hertz, Fedex

y UPS utilizan ordenadores portátiles muy sofisticados para poder obtener información importante en cualquier momento.

- Detestan malgastar y recompensan la eficiencia.
- Ofrecen un servicio básico estandarizado, sin problemas y sin sorpresas. Estas empresas evitan la variedad porque la variedad merma la eficiencia. Por ejemplo, las líneas aéreas Southwest no sirven comidas, ni realizan el check-in o la facturación por anticipado. A cambio de precios más bajos y un servicio fiable, los clientes se adaptan a este tipo de comportamiento de la compañía que consideran totalmente eficiente.
- Gestionan la empresa de forma que se aseguran un volumen de actividad importante, consistente de forma diaria, semanal y/o anual. Los picos o valles en la demanda de un producto o servicio se consideran como problemas operacionales significativos que se deben corregir.

Clave del éxito: Fórmula

En opinión de Treacy y Wieserma, “Una astuta combinación de know-how incomparable, aplicación tecnológica y gestión impecable – eso es lo que hace que una compañía sea líder en excelencia operacional. El secreto para triunfar con esta disciplina de valor se resume en una sola palabra: fórmula”.

Disciplina de valor nº 2: Liderazgo de producto

Descripción

“Una empresa que desea conseguir el liderazgo de producto sitúa continuamente sus productos en la esfera de lo desconocido, lo no probado o lo muy deseable. Sus practicantes se concentran en ofrecer a sus clientes productos o servicios que superan los resultados de los productos o servicios existentes. Lo que un líder de producto ofrece a sus clientes es el mejor producto, punto.”

Ejemplos de empresas líderes de producto

- 3M
- Disney
- Harley-Davidson
- Hewlett-Packard
- Intel
- Johnson & Johnson
- Mercedes-Benz
- Microsoft
- Motorola
- Nike
- Reebok
- Revlon
- Sony
- Swatch

Principales características de las compañías líderes de producto

- Se especializan en invención, desarrollo de productos y explotación del mercado
- Tienen una estructura poco precisa, específica y definida para un fin, y emprendedora. Agrupan a la gente en equipos multifuncionales o en grupos.
- Son muy creativas y rápidas a la hora de vender sus ideas. A estas empresas les encanta lanzar productos nuevos organizando el mayor

montaje posible. Disney, por ejemplo, es muy buena consiguiendo interesar y emocionar al cliente antes de lanzar una nueva película.

- Organizan su trabajo por etapas, definen claramente los objetivos de cada una de las etapas así como los plazos que se deben cumplir.
- Diseñan sus procesos empresariales en función del tiempo. Tratan constantemente de acortar los ciclos de tiempo.
- Se les conoce por su rapidez a la hora de tomar decisiones.
- Aprecian a los experimentadores y a los pensadores innovadores.
- Generan muchas ideas de nuevos productos y después reducen la cartera de proyectos dejando únicamente aquellos que tiene más probabilidades de éxito.

Clave del éxito – Tensión

Treacy y Wiersema explican la tensión del siguiente modo:

“Mientras que la mano izquierda de una compañía (líder de producto) prolonga la vida de un producto con modificaciones, mejoras y otras variaciones que añaden valor, la mano derecha se dedica a la generación siguiente.

¿Es esto una fuente de tensión dentro de las compañías líderes de producto? ¡se lo pueden imaginar! Pero esta tensión es lo que hace vibrar a las compañías. Las mantiene ocupadas controlando el equilibrio dinámico entre la defensa de los productos ya existentes y la introducción de nuevos productos; entre una creatividad sin límites y la viabilidad fiscal; entre hacer el producto bien y lanzarlo al mercado; entre apostar por unas cuantas ideas y alimentar otras posibilidades. Es esta tensión la que define a las compañías líderes de producto”.

Disciplina de valor nº 3: Relaciones íntimas con los consumidores

Descripción

“Una compañía que aporta valor a través de las relaciones íntimas con los consumidores tiene una relación con sus clientes parecida a la que existe entre buenos vecinos. Las compañías que mantienen este tipo de relaciones con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente en particular quiere. Este tipo de compañía funciona bien si conoce a la gente a la que vende y los productos y servicios que estos necesitan. Continuamente modifican sus productos y servicios, y lo hace a precios razonables. Su lema es: “Nos ocupamos de usted y de sus necesidades”, o “Le ofrecemos la mejor solución”. El principal activo de las compañías que mantienen estas relaciones estrechas con sus clientes es, nada sorprendente, la lealtad de sus clientes”.

Ejemplos de compañías que mantienen una relación íntima o estrecha con sus clientes

- Airborne Express
- Baxter International
- Four Seasons Hotel
- Home Depot
- IBM
- Johnson Controls
- Nordstrom

Características principales de las compañías que mantiene una relación íntima con sus clientes

- Cultivan la relación a largo plazo con sus clientes. Las primeras transacciones que una compañía de este tipo realiza con un nuevo

cliente pueden no ser muy rentables en sí mismas. Más se consideran como una inversión para fomentar una relación a largo plazo que con el tiempo resultará muy rentable.

- Desarrollan un profundo conocimiento y perspicacia acerca de los procesos subyacentes a sus clientes. Crean y mantienen sistemas con información detallada acerca de sus clientes.
- Por regla general ofrecen a sus clientes más de lo que estos esperan.
- Se concentran en retener a sus clientes y el valor de vida (LTV) de un consumidor individual. Lo peor que le puede pasar a una compañía de este tipo es perder un cliente.
- Ofrecen productos y servicios a la medida de sus clientes. Airborne Express, por ejemplo, ofrece servicios como entrega puntual, manipulación especial y reparto en el mismo día.
- Normalmente no venden productos punteros. Lo que estas compañías ofrecen a sus clientes son productos sólidos, probados y que están pensados para satisfacer sus necesidades específicas.
- Trabajan con sus clientes para resolver sus problemas y posteriormente se ocupan de implantar las soluciones. Johnson Controls, por ejemplo, cuenta con expertos en la utilización de energía para que puedan ayudar a aquellos de sus clientes que se dedican a la construcción, a cambiar los diseños de sus edificios. Puede que la compañía que mantiene una relación estrecha con sus clientes no tenga la preparación y los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes, pero sabe dónde ir a buscarlos y cómo coordinar la propuesta de soluciones.
- Delegan la toma de decisiones en los empleados que trabajan más cerca de sus clientes. Su lema es, hacer lo que sea necesario para satisfacer al cliente.

Clave del éxito: Solución

Treacy y Wiersema dicen que, “en realidad, el verdadero atractivo de las compañías que mantienen relaciones estrechas con sus clientes, que consigue atraer hacia ellas a los clientes más leales, está generado por una combinación de estrategias, un personal de calidad superior con un know-how incomparable, la aplicación de las últimas y mejores técnicas para los procesos vitales de los consumidores y una amplia red de distribución para sus productos y servicios. Este atractivo indica una cosa: solución... En la compañía que mantiene una relación estrecha con sus clientes, la solución es el fundamento de una empresa agresiva y próspera.”

3.2. LA ELECCIÓN DE UNA DISCIPLINA DEL VALOR

Repitiendo la advertencia de Michael Porter en relación a la elección de una estrategia (coste bajo, diferenciación o especialización), Treacy y Wiersema predijeron unas consecuencias similares para aquellas compañías que no elijan una de las disciplinas del valor. «La elección de una disciplina es la elección de los ganadores», escribieron. «El no elegir supone acabar en un caos. Supone modelos operativos híbridos que no son ni una cosa ni otra, y que por lo tanto causan confusión, tensión y pérdida de energía. Supone dirigir un barco sin timón, sin rumbo definido para resolver conflictos o establecer prioridades. No elegir significa exponerse a una situación de derrota ante otro jugador que esté comprometido con un determinado valor y dispuesto a conseguirlo. No elegir significa dejar que las circunstancias controlen tu propio destino.» Elegir una disciplina del valor es muy importante porque no sólo está eligiendo un «camino hacia la gloria», sino porque además se está restando importancia a otros caminos posibles. Por lo tanto, debería elegir con mucho cuidado,

y para eso hay que organizar tres reuniones o rondas de deliberación del equipo de directores ejecutivos de la empresa.

Primera reunión: Comprender el Status Quo

En esta primera reunión, el equipo de directivos debe averiguar cuál es la postura actual de la empresa y el porqué de esa postura llegando a un consenso acerca de las cinco preguntas siguientes.

- ¿Cuáles son las dimensiones del valor que interesan a los clientes?
- Para cada dimensión del valor, ¿qué proporción de los clientes la consideran como su criterio de decisión principal o dominante?
- ¿Qué competidores ofrecen el mejor valor en cada una de esas dimensiones?
- ¿Cómo nos podemos comparar con nuestros competidores en relación a cada dimensión del valor?
- ¿Por qué no llegamos a ser como los líderes de valor en cada una de las dimensiones del valor?⁴⁷

Segunda reunión: Opciones realistas

En esta reunión, el equipo directivo ejecutivo pasa de discutir el presente a discutir qué opciones tiene la compañía con respecto a una disciplina del valor en el futuro. Los ejecutivos identifican varias opciones -excelencia operacional, liderazgo de producto, relación estrecha con los clientes- y algunas ideas generales en relación a los cambios que serían necesarios.

Tercera reunión: Diseños detallados y decisiones

Finalmente, el equipo directivo ejecutivo pasa el análisis a los equipos de trabajo -pequeños grupos de personas bien preparadas- para estudiar las implicaciones que conlleva optar por cada una de las opciones identificadas por los directivos ejecutivos. Cada uno de estos equipos se hace cargo de una opción y a partir de esa opción, responde a las siete preguntas siguientes.

- ¿Qué aspecto tiene el modelo operativo requerido, es decir, cuáles son las especificaciones de diseño para los procesos más importantes, sistemas de gestión, estructura y otros elementos del modelo?
- ¿Cómo puede producir un valor superior el modelo?
- ¿Cuáles son los umbrales del valor definidos por el mercado para las otras dimensiones? ¿Cómo se podrán alcanzar estos umbrales?
- ¿Cómo será el posible mercado que se pueda captar con el valor propuesto?
- ¿Cuál es la justificación empresarial -incluidos costes, beneficios y riesgos- para dedicarse a esta opción?
- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito que permitirán alcanzar o no esta solución?
- ¿De qué forma, la compañía podrá realizar la transición de su postura actual hacia la de este nuevo modelo operacional en un período de dos a tres años?

Posteriormente estos equipos de trabajo presentarán sus informes al comité de dirección que será el que tomará la decisión final. Treacy y Wiersema no esperan que la elección sea fácil:

“En el fondo el liderazgo ejecutivo se reduce a elegir una disciplina de valor -aquello de lo que una compañía se precia ante el mercado y de la trayectoria

que va a seguir para cumplir su promesa. La elección de una disciplina de valor compromete a la compañía con una trayectoria, que deberá seguir y en la que deberá permanecer durante años, o décadas ... Esta tercera fase de actividad ... plantea un reto (al equipo ejecutivo) de mostrar un coraje sin precedentes. ¿Confía el equipo ejecutivo en su propio análisis y en su capacidad para comprometerse con una determinada política de actuación?

En caso de duda, el coraje es esencial ya que la elección de una disciplina de valor no es sólo una elección de lo que se va a hacer, sino que además es una elección de lo que no se va a hacer -sobre qué y a quién se va a dejar atrás en el camino hacia el liderato del mercado. Estas son decisiones dolorosas ... Pero sin duda las empresas que no se especializan, no eligen una disciplina determinada y no se aferran a ella, mantendrán una postura de mediocridad. Los más valientes tomarán las decisiones para seguir hacia delante. Los cobardes, que se limiten a seguir como siempre, vivirán con el recuerdo del descarrilamiento, de terribles viajes nunca acabados."

3.3. CRITICAS A LAS TEORIAS DE TREACY Y WIERSEMA

Como ya dijimos con anterioridad, *The Discipline of Market Leaders* se vendió muy bien a pesar del mini escándalo que originó. Aún y así, quedaron unas cuestiones pendientes. Las disciplinas de Treacy y Wiersema, ¿eran auténticas teorías revolucionarias sobre estrategia o simplemente eran un manjar exquisito para la mente? Uno debía preguntarse si sus disciplinas del valor eran, en realidad, tan distintas de las tan desacreditadas estrategias genéricas de Porter, y si lo eran, si las sutiles diferencias las hacían menos vulnerables a la imitación o a la obsolescencia.

De cualquier modo, Treacy y Wiersema siempre consideraron la competencia en el viejo y tradicional sentido de la confrontación personal, yo gano y tú pierdes. A medida que avanzamos hacia mitad de la década, algunos de nuestros más recientes gurús de la estrategia se empezaron a cuestionar el enfoque de Treacy y Wiersema. Quizás, después de todo, competir no era tan buena idea. Quizás era mejor cooperar. Consideremos, por ejemplo, la teoría de James F. Moore.

4. EL FINAL DE LA COMPETENCIA: JAMES MOORE

James Moore es lo menos parecido que existe al típico gurú de la economía. Después de todo, se doctoró en psicología del conocimiento y fue profesor de arte y fotografía en la escuela secundaria, lo cual es muy distinto a tener un título de MBA por la Universidad de Harvard. A pesar de todo, Moore escribió el artículo obligado en la *Harvard Business Review* -todos los gurús tienen que escribir por lo menos uno- y su libro, «The Death of Competition», consiguió la atención y el éxito suficientes como para permitirle entrar a formar parte de la lista de «los mejores nuevos estrategas» de la revista *Business Week*.

El argumento de Moore es algo así. En la economía actual, la innovación es lo que gana. Prácticamente todas las empresas, escribe, pueden conseguir compensaciones financieras significativas si crean productos innovadores, servicios y procesos de un modo más eficiente y efectivo que otras empresas de su industria. Pero, para que esto ocurra, añade, hay un truco.

Para implementar cualquier innovación es preciso que clientes y proveedores colaboren. Y cuanto más radical (y frecuentemente más valiosa) sea la innovación, más total y profundamente involucradas deberán estar otras partes, especialmente los clientes. Esto plantea el incentivo de prepararse para poder dirigir a una gran comunidad o red de organizaciones, en la que todos sus miembros comparten una visión de lo que hay que hacer para que se produzca la innovación. De hecho, actualmente el principal factor que limita la realización de una innovación no es la falta de buenas ideas, tecnología o capital. Es la incapacidad para imponer la cooperación entre comunidades extensas, diversas, que deben llegar a convertirse en partes íntimamente relacionadas en un proceso de gran repercusión.

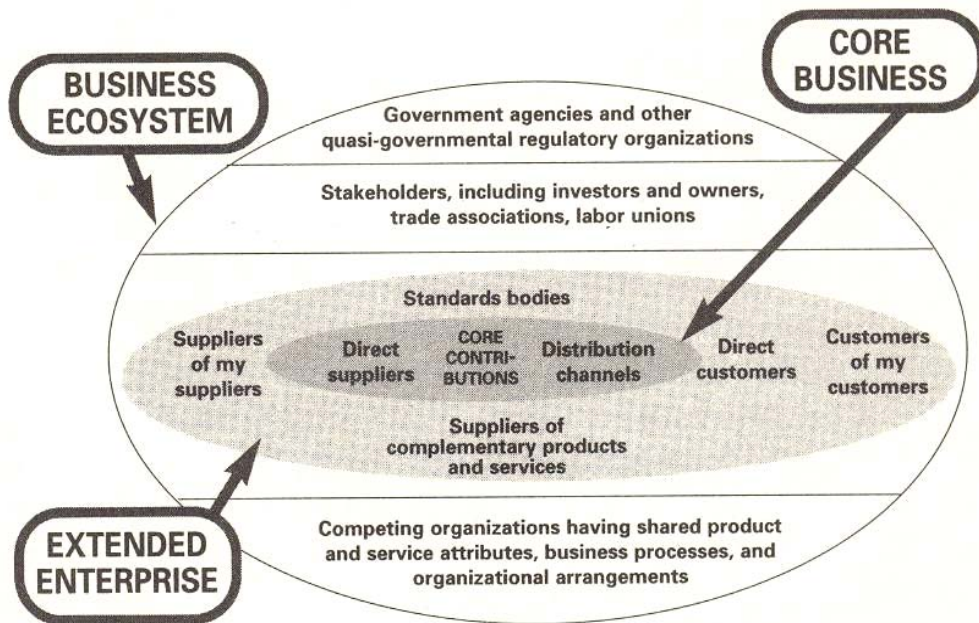
Actualmente, la cooperación es tan o más importante que las típicas luchas tradicionales tipo el ganador se lo lleva todo o los combates personales. En realidad, dice Moore, esta brutalidad se ha acabado; y si no lo reconoce, su empresa y usted mismo están en peligro.

Ya no puede seguir teniendo esas ideas. El tipo de competencia clásico «mi producto contra tu producto» ignora el contexto o entorno en el que ambas partes están operando; y el contexto es fundamental ya que «incluso las empresas excelentes pueden ser destruidas por las condiciones del entorno que les rodea... Un buen restaurante ubicado en el barrio equivocado está condenado al fracaso. Un proveedor de primera que trabaje con una cadena de tiendas al borde del colapso ... tendrá que ir con mucho cuidado.

En lugar de pensar en sí mismo como en un director, en su compañía como en una compañía, y en el entorno en el que hace sus operaciones como en un mercado o industria, sugiere Moore, debe adoptar un nuevo vocabulario. Empiece por pensar en sí mismo como en un ecosistema. Moore explica que en biología, un ecosistema es una «comunidad de organismos, que se relacionan entre sí, más el entorno en el que viven y con el cual también se relacionan; por ejemplo, un lago, un bosque, una pradera, la tundra. En el mundo empresarial, un ecosistema es:

“...una comunidad económica respaldada por una serie de organizaciones e individuos que se relacionan entre sí -los organismos del mundo empresarial... Un ecosistema empresarial está formado por clientes, intermediarios del mercado (incluidos agentes y canales, y aquellos que venden productos y _servicios complementarios), proveedores, y, naturalmente, uno mismo. Estas se podrían considerar como las especies primarias del ecosistema.

Pero un ecosistema empresarial también incluye a los propietarios y a otros grupos de personas que tienen relación con estas especies primarias, así como a unas especies poderosas que pueden ser muy relevantes en una situación determinada, incluidas las entidades gubernamentales y las reguladoras, y asociaciones y grupos determinados que representen a clientes y proveedores. De una manera u otra, un ecosistema incluye a sus competidores directos, junto con las compañías que pueden llegar a competir con la suya o con cualquier otro miembro importante de la comunidad.”



Para triunfar, dice Moore, hay que desarrollar una «conciencia ecológica». Hay que reconocer que la compañía existe dentro de este ecosistema empresarial y que hay que representar el papel de jardinero, que cuida y moldea el ecosistema mediante su estrategia empresarial. En lugar de concentrarse en una competencia muy limitada, hay que concentrarse en dedicar todos los esfuerzos a la creación de nuevos ecosistemas globales que permitan hacer llegar las innovaciones más audaces hasta los clientes.

En lugar de intentar ganar el juego, hay que cambiar de juego y generar un resultado completamente nuevo.

Eso, dice Moore, es lo que han hecho empresas como Intel, Hewlett Packard, y especialmente Wal-Mart, y esa ha sido la razón de su éxito. «La ventaja competitiva en el nuevo mundo se fundamenta en saber cuándo y cómo construir ecosistemas, y en ser capaz de dirigirlos para conseguir un crecimiento duradero y una mejora continua.»

4.1. LAS ETAPAS DE LA «EVOLUCIÓN CONJUNTA»

Para crear ecosistemas empresariales y dirigirlos para conseguir un crecimiento duradero hay que saber muy bien cómo evolucionan. En realidad, dice Moore, hay cuatro etapas predecibles y secuenciales por las que pasan todos los ecosistemas empresariales. Cada etapa plantea sus propios desafíos y sus propias cuestiones predecibles. La elaboración de una estrategia es la preparación de una respuesta a

estas cuestiones y desafíos y la evolución conjunta con los demás a medida que se va abriendo el ecosistema. Las cuatro etapas de la evolución conjunta de Moore se describen en los párrafos siguientes.

Etapas nº 1: Preparación del terreno para un ecosistema

La primera etapa es la etapa emprendedora de la creación. Se trabaja con los clientes, proveedores y socios empresariales para dar vida a un nuevo producto o servicio y para demostrar que no sólo es viable sino que además supone una mejora radical con respecto a todo lo que existe. Idealmente, en esta etapa tendrá que encontrar algunos clientes que esponsoricen el desarrollo de una primera versión de su producto o servicio y que trabajen conjuntamente en la mejora del mismo. Puesto que el mayor desafío competitivo que deberá afrontar en esta etapa es el defenderse de aquellos que quieran robarle sus ideas, tendrá que ir en busca de mercados en los que todavía se pueda crecer pero que estén relativamente aislados y lejos de los ojos curiosos de sus competidores.

Wal-Mart se encontraba en esta etapa a principios de los años 60 y fue capaz de explotar ambos ideales. En primer lugar, localizó sus tiendas en áreas rurales lejos de los competidores potenciales como Kmart. En segundo lugar, Wal-Mart montó tiendas grandes en las que se vendían productos de marcas conocidas un 15% más baratos que en las tiendas familiares de la competencia. Esto hizo posible que Wal-Mart pasara a dominar rápidamente todos los mercados en los que entraba. Muy pronto, los consumidores rurales empezaron a considerar Wal-Mart como la tienda más surtida y menos cara de la zona. No era perfecta, pero era lo suficientemente mejor que la competencia como para que sus clientes decidieran quedarse con Wal-Mart mientras iban mejorando. Después de todo ¿dónde podían ir si no?

Etapas nº 2: Expansión de un ecosistema

En esta etapa, está intentando crear una masa crítica de negocios. Ha de trabajar junto a sus proveedores y a otros socios para introducir su producto o servicio en un mercado más importante. El principal desafío competitivo que deberá afrontar será el protegerse de otros suministradores del producto o servicio. Para superarlo deberá conseguir una versión de su producto o servicio que se convierta en la estándar del mercado. Debe intentar dominar mercados clave. Contacte con los clientes, proveedores y canales de distribución clave.

Hacia la década de los 70, Wal-Mart estaba pasando por esta etapa. Seguía abriendo tiendas en áreas rurales, donde las localizaba a 10 millas de distancia de varios pueblos pequeños a fin de captar clientes de toda la zona. Eran unos mercados en los que Wal-Mart podía introducirse y dominar rápida y fácilmente. Además, generalmente estos mercados eran demasiado pequeños para dar cabida a más de una tienda de ese tipo. Una vez que Wal-Mart se introducía en el mercado, había muy pocos competidores capaces de seguirle.

A medida que Wal-Mart se fue expandiendo, tuvo que tomar una serie de medidas para reforzar su ecosistema:

- Proponer una serie de incentivos y medidas para asegurarse el compromiso de los empleados y encargados de las tiendas locales, lo cual le llevó a elaborar un complejo sistema de formación, control, bonificación, y planes de compra de stocks para los empleados.
- Coordinar la comunicación y el control de las tiendas localizadas en distintos emplazamientos, lo cual requería un riguroso control de una

interminable serie de medidas que diariamente se recibían en las oficinas centrales de Wal-Mart en Bentonville, Arkansas.

- Instaurar un sistema de distribución eficiente que permitiese las compras conjuntas, servicios compartidos, sistematización de los pedidos y una distribución al por menor de una amplia gama de productos diferentes. (Esta tercera «obsesión», en última instancia se ha convertido en la característica distintiva del sistema de distribución de Wal-Mart: los almacenes suministraban a tiendas que se encontraban como máximo a un día de coche de distancia del centro.

Etapa nº 3: Autoridad en un Ecosistema establecido

Cuando se llega a esta etapa, el diseño y la estructura del ecosistema empresarial están prácticamente determinados. El crecimiento es continuado e incluso acelerado, pero la arquitectura del ecosistema -los acuerdos explícitos y tácitos sobre cómo funcionarán las operaciones entre las distintas partes implicadas- ya se ha configurado.

Al mismo tiempo, la empresa ha ido madurando y los clientes se han vuelto más vivos y exigentes. En esta etapa, las compañías se ven sometidas a una gran presión para reducir costes. Muchas de ellas optan por la reestructuración, el *downsizing* y la externalización de actividades. El estrés y las presiones que aparecen en esta etapa se deben a la competencia que se desarrolla dentro del eco sistema por el liderazgo.

Según Moore, en la tercera etapa se pone de manifiesto quiénes son los ganadores y los perdedores. Los ganadores que van a la cabeza del ecosistema puede que hayan triunfado o no por una combinación de tres motivos.

1. **Innovación.** Las compañías exitosas en este estadio siguen mejorando continuamente. Desarrollan lo que Moore denomina una «Trayectoria de Innovación.» Cada mejora de un producto va seguida de una nueva mejora. Las compañías ganadoras constantemente hacen que sus productos sean obsoletos, tal es el caso de Intel con sus micro procesadores, que se han ido sucediendo desde el 8086 al 80286, al 80386, al 80486, al Pentium, al Pentium MMX, y al Pentium n. Cada versión del producto es mejor, más potente, y ofrece más al consumidor final que la versión anterior.
2. **Importancia.** Los ganadores en este estadio no sólo siguen innovando, sino que además, teniendo en cuenta las características más importantes de los productos y las mejoras realizadas en el servicio evaluadas por los clientes del ecosistema y otras empresas similares, sus innovaciones son importantes. De los chips más rápidos de Intel se benefician tanto los usuarios de ordenadores como todo el ecosistema de ordenadores personales Microsoft Windows/Intel ya que fomentan la demanda de equipos informáticos y software nuevos.
3. **Nivel de interrelación.** Finalmente, las empresas exitosas en este estadio se interrelacionan muy estrechamente con otras dentro del ecosistema empresarial. Intel está «dentro» de las máquinas de sus empresas asociadas que fabrican ordenadores en más de un caso, y tener «dentro a Intel» es una ventaja. El sistema electrónico de datos de Wal-Mart fusiona sus inventarios con las operaciones de producción de sus proveedores y ambos se benefician.

Innovación, criticalidad y nivel de interrelación, sostiene Moore, consolida la posición del líder y proporciona márgenes brutos de explotación elevados. Estos tres ingredientes deben formar parte de una campaña permanente para liderar el ecosistema.

“Lo más importante en una campaña permanente es influir en la estructura global del ecosistema para de este modo poder expresar las principales contribuciones. Se establece un vínculo entre sus competencias y el valor... deseado por los consumidores. La campaña empieza por los clientes y por vender su valor, y se inicia con la promoción de visiones del futuro y de las contribuciones que se pueden hacer. La campaña pretende reforzar esta visión -y su importancia- dominando mercados y canales. La campaña permanente aún va más lejos, cuando pretende influir en la arquitectura del producto -es decir, en cómo se ofrece a los consumidores, qué módulos y subcomponentes se utilizan, y qué funciones realiza. Incluye la concepción de los procesos empresariales y, si es necesario, su transformación. Afecta a las relaciones organizativas, ayuda a determinar lo que se externaliza y lo que permanece en la empresa. La campaña pretende determinar lo que se va a producir en grandes cantidades y con economías de escala y alcance. Y ayuda a determinar qué proveedores múltiples suministran ... Finalmente, la campaña pretende asegurar el acceso preferente a recursos de todo tipo y un estrecho paralelismo con . los valores y el sistema político de la sociedad.”

Moore concluye que este tipo de campañas constituyen el núcleo de la estrategia empresarial.

Etapa nº 4: Renovarse o morir

Naturalmente, nada es eterno. Eventualmente todos los sistemas se verán amenazados.

“Se producen cambios en el entorno legal y/o económico -o en las preferencias de los consumidores o en los hábitos de compra.

(El) ecosistema empresarial establecido cada vez se adapta menos a su entorno y es menos capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes, proveedores y otros grupos de interés.

Nuevos ecosistemas alternativos e innovaciones empiezan a ganar aceptación y fuerza.

Cientes, proveedores y otros grupos de interés poco a poco van abandonando el ecosistema establecido en favor de otras alternativas.”

Es la era glacial. Las temperaturas cambian rápidamente. Sólo los que son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, sobreviven.

Naturalmente, puede intentar mantenerse alejado de la competición. Puede y debe trabajar diligentemente para levantar barreras y prevenir la entrada de innovadores que creen nuevos ecosistemas alternativos al suyo. Puede y debe intentar conseguir que para los consumidores resulte muy caro pasar de un ecosistema a otro.

Debe hacer lo que sea para ganar tiempo y desarrollar e implementar nuevas ideas para renovar su ecosistema. Lo más importante, dice Moore, es que haga las tres cosas siguientes.

1. Llegar a conocer y comprender perfectamente las bases inherentes a su eco sistema y el motivo por el cual estas se están desmoronando. ¿Qué ha cambiado? ¿Qué ha dejado de ser válido?
2. Llegar a conocer y comprender los ecosistemas alternativos, incluidas sus medidas de éxito, factores críticos que determinan el coste, y el proceso de creación de valor para sus clientes entre otras cosas.

3. Estar pendiente de todas las partes o grupos de interés (clientes, proveedores, socios empresariales, etc.), para ocuparse simultáneamente de todas las dimensiones de su ecosistema que deben cambiar.⁵⁹

Moore concluye dando un consejo en relación a la cuarta etapa. «Mi propio trabajo con los ecosistemas empresariales que se encuentran en la cuarta etapa ha incluido un cierto número de ecosistemas de alta tecnología y de la industria pesada, l' de una manera más limitada del sector sanitario. Sin duda alguna, creo que las situaciones de la cuarta etapa son las más difíciles de modificar.»

No tenemos ninguna duda al respecto. Afortunadamente, siempre hay otros gurús que creen que pueden ayudar. Cerraremos este capítulo con las ideas de dos gurús que están seguros de que han descubierto la manera de ganar la partida estratégica de la cuarta etapa (o de la tercera, de la segunda o de la primera). Adam Brandenburger y Barry Nalebuff están convencidos de que lo único que hay que hacer es conocer un poco las reglas del juego.

5. CÓMO CAMBIAR EL JUEGO DE LOS NEGOCIOS: ADAM M. BRANDENBURGER

Adam M. Brandenburger, profesor de administración de empresas de Harvard, y Barry J. Nalebuff, profesor de la Escuela de Negocios de Yale son eruditos obsesionados por la aplicación de la teoría del juego -el estudio matemático de la toma de decisiones- a la estrategia empresarial. Su libro, *Coopetition*, fue publicado en mayo de 1996. Haciendo alarde de ser «un libro de lectura rápida» y «un nuevo y excitante enfoque de la estrategia», el libro consiguió situarse rápidamente en la lista de libros más vendidos y creó a dos nuevos gurús.

Brandenburger y Nalebuff argumentaban que los negocios eran un juego, como muchos piensan. Pero, según ellos, los negocios son un juego con una diferencia.

Los negocios no son un deporte familiar o un juego de cartas como el baloncesto o el póker. No, dicen nuestros gurús, en estos juegos alguien debe perder para que tú ganes; o como Gore Vidal dijo, «No basta con ganar. Otros deben perder». En los negocios las cosas son totalmente opuestas. «En los negocios», dicen Brandenburger y Nalebuff, «para ganar no es preciso que otros pierdan -pueden haber varios ganadores». En otras palabras, los negocios son la guerra, pero también la paz. Hay que competir, pero si uno es listo, también puede cooperar. Pero ¿cuándo hay que hacer una cosa u otra? ¿Cómo saber cuándo competir y cuándo cooperar? Bien, dicen nuestros gurús, hay que hacer ambas cosas a la vez.

“Las empresas cooperan cuando se trata de hacer una gran tarta y compiten cuando hay que repartirla. En otras palabras, hacer negocios es Guerra y Paz. Pero no la guerra y paz de Tolstoi -círculos interminables de guerras seguidas de períodos de paz seguidos de guerras. Es guerra y paz simultáneamente. Tal como Ray Noorda, fundador de la empresa de software Novell explica: «Hay que competir y cooperar al mismo tiempo». La combinación sugiere una relación mucho más dinámica que las palabras «competición» y «cooperación» por separado.”

Ciertamente es así. También sugiere una relación más confusa. Pero no hay por que preocuparse. Brandenburger y Nalebuff adoptan una palabra nueva inventada por su amigo Noorda para aclararlo todo. Hacer negocios, dicen, no se refiere o implica sólo cooperar o sólo competir. Hacer negocios se refiere o implica «co-opetition» (cooperación)

¿Lo entiende? ¿No? Bien, aquí es donde entra la teoría del juego. «La teoría del juego», dicen nuestros gurús, «hace posible que las empresas cambien su ideología de competición y cooperación por una ideología de "cooperación"».64 Quizás lo más importante es que la teoría del juego no sólo le indicará cómo jugar al juego de los negocios sino que además le cambiará el juego por otro que se ajuste más a sus gustos. Aquí, dicen Brandenburger y Nalebuff, es donde radica la principal aportación de la teoría del juego.

Para cambiar el juego de los negocios hay que empezar por cambiar sus ELEMENTOS. En cualquier juego, hay cinco elementos básicos:

1. Los **Jugadores** -los que participan en el juego.
2. **Valores** añadidos -el valor que los participantes aportan al juego.
3. **Reglas** -las reglas que indican cómo se debe jugar a ese juego.
4. **Tácticas** -los movimientos que pueden hacer los jugadores para conseguir

ventaja.

5. **Alcance** -las limitaciones del juego.

«Para cambiar el juego», explican nuestros gurús, «tiene que cambiar uno o más de sus elementos. Esto quiere decir que cada uno de los cinco elementos -Jugadores, Valores añadidos, Reglas, Tácticas y Alcance- le brinda la oportunidad de transformar un juego en otro totalmente nuevo. Cambie uno de los ELEMENTOS, y cambiará todo el juego.»

5.1. CAMBIAR EL JUEGO CAMBIANDO LOS JUGADORES

La primera posibilidad para cambiar el juego, dicen Brandenburger y Nalebuff, es cambiar los jugadores. Para decidir quiénes son los jugadores, empiece por su compañía. Digamos que su compañía es Delta Airlines. Otros jugadores incluyen sus proveedores. Por ejemplo, Boeing le suministra todos sus 767s y The Peanut Factory le suministra todos los aperitivos que ofrece a bordo. Sus clientes también son jugadores -los pasajeros en viaje de negocios que pagan la tarifa completa y que le encantan y los pasajeros que viajan por placer y que suele utilizar para llenar sus aviones. También tiene competidores como American Airlines y Valu:Jet, que ahora se llama Airtran y que ofrece precios más bajos. Finalmente, tiene «complementadores». Estos son compañías cuyos productos y servicios complementan a sus productos y servicios. Nuestros gurús explican que las compañías son complementadoras «si sus clientes valoran más su producto cuando también tienen el del otro jugador que cuando sólo tienen el suyo. »⁶⁶ Las empresas asociadas a Delta Sky Miles, como Hertz y MCI se podrían considerar como complementadoras.

Ahora, dicen nuestros gurús, piense en las relaciones que mantienen estos jugadores en el magnífico juego de los negocios. Usted tiene amigos y enemigos.

Algunas veces, un amigo se puede convertir en enemigo, o un enemigo se puede convertir en amigo, depende de lo que esté ocurriendo en un determinado momento del juego. Por ejemplo, sus clientes y proveedores son sus amigos a la hora de crear valor. Después de todo, tiene que cooperar para hacer el producto o ofrecer el servicio. Pero estos amigos se convierten en enemigos en el momento de repartirse el pastel. Sus clientes quieren precios más bajos, y sus proveedores quieren obtener el máximo de beneficios posible.

Esta mezcla de cooperación y competición está bastante clara cuando se refiere al proveedor, a la compañía y a las relaciones con los clientes. Lo que mucha gente no tiene en cuenta es que ese mismo tipo de relaciones existen entre los competidores y los complementadores. Por ejemplo, American Airlines es un competidor (enemigo) de Delta cuando ambas compiten por conseguir pasajeros. Pero ¿qué ocurre cuando tanto Delta como American Airlines acuden al mercado para comprar aviones nuevos? De repente, dejan de ser competidores y se convierten en complementadores en la negociación con Boeing, ya que para Boeing resulta mucho más barato diseñar y construir un nuevo modelo de avión que satisfaga las necesidades de ambas compañías aéreas que diseñar un modelo de avión diferente para cada una de ellas. El mismo tipo de relación complementador/competidor aplica para otras muchas compañías. Consideremos, por ejemplo, la relación de las compañías informáticas, como Compaq y Dell cuando negocian con Intel. “Compaq y Dell... compiten por la producción limitada del último chip de Intel. Pero las dos compañías son complementadoras y competidoras con respecto a Intel. Entre los costes de desarrollo y la construcción de una nueva planta de fabricación, Intel se gastará más de un billón de dólares para desarrollar una nueva generación de chip. Intel podrá repercutir este coste en Compaq, Dell, y las demás empresas fabricantes de equipamiento

informático, lo cual significa que cada una de ellas pagará menos para tener Intel dentro.”

Nuestros gurús nos recuerdan que hacer negocios es tanto hacer la guerra como la paz. Las compañías son complementadoras cuando crean los mercados y son competidoras cuando se los reparten.

En todas las relaciones que se mantienen con clientes, proveedores, complementadores y competidores hay elementos tanto del tipo gana-gana, como del tipo gana-pierde. No hay que pensar únicamente en cooperación, o en competición, dicen Brandenburger y Nalebuff. Hay que pensar en «co-operación».

Cuando empiece a pensar en términos de “co-operación”, enseguida se dará cuenta de que todos los participantes en el juego son importantes y que cada vez que un jugador entra o sale del juego, las relaciones cambian, y , por lo tanto, el propio juego también cambia. Puede utilizar esta información en beneficio suyo. Considere una situación en la que esté intentando decidir si va a jugar o no al juego.

Nuestros gurús le piden que se imagine que recibe una llamada de un posible cliente. El cliente le dice que no está satisfecho con su proveedor actual y que desea que le haga una oferta. Es una cuenta muy importante y le gustaría conseguirla. ¿Le hace una oferta? Ni que decir tiene. Por supuesto que le hace una oferta. No sólo eso, le hace una oferta extremadamente atractiva -tan atractiva que consigue quitarle el cliente a su competidor tal como siempre había deseado. Ya empieza a soñar con su victoria.

Pero espere, dicen nuestros gurús. Antes de que empiece a hacer sus ofertas, pregúntese «¿qué importancia tiene para el cliente que le presente su oferta?» Si su oferta es muy importante para el cliente, entonces debería recibir algún tipo de compensación por entrar en el juego. Si no es importante, entonces tiene pocas probabilidades de conseguir la cuenta y todavía menos de ganar dinero. Puede que incluso prefiera reconsiderar hacer cualquier oferta».68 La competición es importante, pero recuerde que una vez que entre en el juego, el juego cambiará - quizás en beneficio del cliente. Ahora el cliente tiene dos proveedores y puede desencadenar la batalla entre ambos por conseguir los precios más bajos. La competición puede ser muy positiva para él, por lo tanto no le regale nada. Quizá pueda conseguir que el cliente le pague por jugar. Naturalmente, puede que no consiga que le pague dinero, pero pueden haber otro tipo de compensaciones. Por ejemplo, Brandenburger y Nalebuff sugieren que:

“...puede pedir que contribuya a los gastos derivados de la preparación de la oferta. Le puede pedir que le ayude a sufragar parte de sus inversiones en capital, como los costes derivados de la construcción de una planta. Le puede pedir que firme un contrato de venta garantizado. También le puede pedir una cláusula de tanteo preferente: conservará el negocio siempre y cuando sea capaz de igualar el mejor precio del mercado.

A cambio de su oferta, puede pedirle tener un mejor acceso a la información de la empresa. Esto aumentará la probabilidad de conseguir la cuenta...

Pida negociar con otra persona. Aproveche la oferta para conocer a los directivos de la empresa. Exija hablar con alguien que vaya a apreciar su presentación y que no se limite únicamente a conseguir el precio más bajo. O a cambio de ofrecer algo relativo a una parte del negocio del cliente, intente acceder a otros campos.

Finalmente, podría intentar cambiar los papeles. En lugar de ser usted quien le ofrezca un precio al cliente, pídale que sea él que le proponga el precio al cual

estaría dispuesto a darle la cuenta. El cliente le entrega un contrato firmado completo con el precio, y usted decide si va a firmar o no. Si firma, el cliente ha de cambiar su antiguo proveedor por usted.”

Es muy importante recordar que cuando los jugadores cambian, el juego también cambia. Si usted es el jugador que va a cambiar el juego, piense en el impacto que tendrá sobre él. Descubrirá que puede hacer muchas más cosas mejores que limitarse a hacer lo primero que le pasa por la cabeza.

Otras posibilidades de cambiar el juego cambiando los jugadores incluyen introducir más clientes en el juego. En lugar de luchar con los competidores por conseguir a los clientes ya existentes y quizás tener que recortar los precios drásticamente para hacerlo, puede tratar de introducir nuevos clientes. Con más clientes, tendrá más ventas y más beneficios, y dependerá menos de cualquier cliente determinado. Puede que incluso le interese introducir clientes aún sabiendo de antemano que se los llevarán sus competidores. Es cierto. De hecho le podría beneficiar que su competidor consiguiera más clientes. Nuestros gurús lo explican con un ejemplo de la industria de la aviación.

“Los pedidos de nuevos aviones son importantes y poco frecuentes, por lo que las principales compañías fabricantes de aviones, Boeing y Airbus, consideran cada pedido como algo que obligatoriamente «hay que conseguir». Las líneas aéreas comerciales pueden hacer que Boeing y Airbus se enfrenten. Cualquier cosa que hiciera una de las dos compañías para conseguir atraer más compradores al juego sería decisiva. A Boeing no le importa demasiado que los nuevos compradores opten por Airbus. El motivo es que la capacidad de fabricación es limitada. Si Airbus consigue varios pedidos consecutivos, empezará a tener un montón de pedidos atrasados. En este momento, Boeing estará en situación de prometer una entrega más rápida y de este modo estará mejor posicionada para conseguir los próximos pedidos. Si sólo hay unos pocos compradores, no los suficientes para provocar una acumulación de pedidos, entonces Boeing no podrá permitirse dejar que Airbus consiga ni uno. Cada pedido perdido pone mayor presión sobre la dirección de Boeing. La competición se va calentando hasta que llega un momento que ni Boeing ni Airbus ganan dinero. Sólo un pequeño cambio en el número de clientes, en un sentido u otro, puede provocar una gran diferencia en el equilibrio de poder sobre el mercado.”

En segundo lugar, puede cambiar el juego haciendo que participen en él más proveedores, aunque tenga que ofrecerles algún incentivo para que jueguen. Con más proveedores, tiene más donde elegir, suponiendo que ningún proveedor es esencial y que su posición negociadora es más fuerte. Este es el otro lado de la moneda del ejemplo que mencionamos anteriormente. Ahora usted es el comprador que busca nuevas ofertas.

En tercer lugar, puede introducir nuevos complementadores para hacer que su producto o servicio sea más valioso para sus clientes. Si su empresa es Apple, cuanta más gente produzca software para sus ordenadores, mejor.

Finalmente, puede que incluso le interese introducir competidores. Puede que sus clientes quieran introducir más proveedores por los motivos que ya mencionamos con anterioridad. Los clientes pueden incluso rechazar hacer negocios con usted si su empresa es la única suministradora de lo que ellos necesitan. Esto es lo que le ocurrió a Intel a finales de los años 70, cuando IBM, principal cliente de Intel, rechazó adoptar el microprocesador 8086 de Intel a menos que Intel accediera a conceder la licencia a

otros proveedores, incluida la propia IBM. IBM no quería invertir en el desarrollo de equipamiento informático entorno al chip de Intel para después encontrarse con que sólo tenía un proveedor.

En cuanto al cambio de jugadores, Brandenburg y Nalebuff opinan lo siguiente: «Antes de entrar en un juego, calcule su valor añadido. Si su valor añadido es alto, ganará dinero en el juego; así que adelante, juegue. Pero si no tiene mucho valor añadido ... todavía podrá ganar dinero si cambia el juego ... considere introducir nuevos clientes, proveedores, complementadores, e incluso competidores ... Cada vez que cambian los jugadores, cambian los valores añadidos». Naturalmente, cambiar los jugadores no es la única manera de cambiar el valor añadido y el juego. Hay otras posibilidades más directas.

5.2. CAMBIAR EL JUEGO CAMBIANDO EL VALOR AÑADIDO

En el apartado anterior, cambió el juego cambiando los jugadores. Introdujo más proveedores y como resultado, el valor añadido y el poder negociador de cada proveedor disminuyeron. Introdujo más clientes para provocar una acumulación de pedidos para usted y para sus competidores, y de repente su valor añadido aumentó puesto que su empresa era la única con capacidad para satisfacer el incremento de demanda.

¿De qué otras maneras se puede cambiar el valor añadido y por 10 tanto el juego? Nuestros gurús proponen tres.

Limitar la oferta

Nintendo intencionadamente limita la producción de sus cartuchos de juegos para asegurarse de que la demanda siempre superará a la oferta, especialmente en períodos «punta» como Navidad. La limitación de la oferta hace más valiosos los juegos que están disponibles en el mercado. Harley-Davidson hace lo mismo con sus motocicletas.

Mejorar su producto

TWA aumentó el valor añadido cuando retiró asientos de sus aviones para crear una clase más cómoda con más espacio para estirar las piernas. Tanto la satisfacción del cliente, como la moral de los empleados y el tráfico de pasajeros aumentaron. «El truco», escriben Brandenburger y Nalebuff, es, «gastar 1\$ de tal forma que los clientes valoren la mejora de calidad en 2\$. Entonces puede aumentar el precio en 1.50\$, y la operación será del tipo win-win. De igual modo, el truco es ahorrarse 2\$ de tal forma que los clientes valoren su producto sólo en 1\$ menos que antes. De este modo, podrá reducir el precio en 1.50\$ y también será una operación gana-gana. En ambos casos, habrá conseguido un dólar extra de valor añadido que podrá repartir con el cliente.»

Conseguir ganar la lealtad de los clientes

Recompense a sus clientes por elegirle regularmente ofreciéndoles un programa del tipo *frequent-flyer* (pasajero habitual) o *frequent-buyer* (consumidor habitual).

5.3. CAMBIAR EL JUEGO CAMBIANDO LAS REGLAS

Las reglas determinan cómo se juega al juego. Naturalmente, algunas de las reglas del juego empresarial, como las leyes y las aduanas, son difíciles de cambiar y además es arriesgado violarlas. Sin embargo, puede cambiar otras reglas, como sus acuerdos contractuales con clientes y proveedores. Al hacerlo, nuestros gurús le sugieren que

se ponga en el lugar de los otros jugadores. Pregúntese quién se beneficia realmente del acuerdo. Las cosas no siempre son como parecen. Por ejemplo, considere el impacto de una práctica empresarial habitual llamada cláusula del cliente más favorecido (CMF) (en inglés most-favored-customer, MFC).

La cláusula del CMF simplemente garantiza a su cliente el mejor precio de todos. Los clientes desean esta cláusula porque les asegura que nunca se encontrarán en una situación de desventaja en cuanto al coste ya que a ellos siempre les ofrecerán el mejor precio. La pregunta es, ¿quién gana con la cláusula del CMF, el cliente o su compañía? Nuestros gurús responden que es su compañía la que gana, porque el CMF cambia las reglas del juego.

“Cuando sus clientes tengan cláusulas del tipo CMF, su compañía podrá oponer mayor resistencia a una reducción en sus precios. En las negociaciones con los clientes siempre se sigue el mismo ritual. La compañía le dice al cliente: «Me gustaría ofrecerle un precio mejor, pero no me lo puedo permitir.» El cliente responde: «No se puede permitir no permitírselo. Porque si no se lo permite, no compraré a su compañía.» Normalmente la compañía pierde la batalla. Pero si sus otros clientes tienen la CMF, su argumento resulta mucho más convincente. Puede argumentar que acceder a una concesión en el precio de venta a un cliente, necesariamente, se convertirá en una concesión en el precio de venta para todos los clientes. Y eso es algo que realmente no se puede permitir. Puede simplemente decir que no.

Los CMFs son un ejemplo de «inflexibilidad estratégica» ... Esta inflexibilidad estratégica es justamente lo que usted quiere. Le ata de manos a la hora de negociar, impidiéndole hacer frente a sus clientes...

(Además) ... Los CMFs, una vez en funcionamiento, cambian el modo de negociar de los clientes. Los CMFs reducen el incentivo de los clientes para negociar ... el típico cliente con una CMF no va a ser tan duro a la hora de negociar con el vendedor. Tiene sentido. El cliente también puede dejar que sean los otros los que hagan todo el trabajo duro, ya que tiene la certeza de que se podrá aprovechar de algún recorte de precios...

En resumen, las cláusulas de CMF convierten a los vendedores en tigres y a los clientes en gatitos. Por tanto ¿quién piensa que se va a quedar con el trozo más grande del pastel?”

Naturalmente, también tiene su lado negativo. A pesar de que la inflexibilidad le beneficia a la hora de negociar con los clientes existentes, cuando se trata de robarle un cliente a la competencia ofreciéndole un precio inferior la inflexibilidad dificulta la negociación. Si ofrece un precio más bajo a ese cliente nuevo, también tendrá que ofrecer el mismo precio a todos sus clientes existentes que tengan la CMF. Del mismo modo, le puede resultar mucho más difícil defenderse frente a un competidor que está intentando robarle sus clientes ofreciéndoles precios más bajos. Si usted recorta su precio para conservar al cliente, tendrá que recortar su precio para el resto de sus clientes, lo cual puede ser algo que no se puede permitir.

En resumen, la regla de las reglas es: considere el impacto de la regla sobre todos los jugadores antes de decidir lo que hacer.

5.4. CAMBIAR EL JUEGO CAMBIANDO DE TÁCTICAS

En el juego de los negocios, como en el juego de la vida, «las percepciones... sean o no exactas determinan el comportamiento». Las tácticas son acciones encaminadas a modelar las percepciones y por tanto a cambiar el comportamiento. Estos son dos ejemplos.

En 1990 Gillette estaba preparada para lanzar su sistema de afeitado Sensor. Gillette pensaba que estaba lanzando un producto revolucionario, pero ¿cómo podía convencer a la gente de ello? Para atraer la atención y convencer a la gente de que iba en serio, Gillette inició una campaña cara, de gran nivel para dar a conocer las ventajas tecnológicas de su nueva maquinilla de afeitado. El mensaje era simple: «eh!, estamos gastando mucho dinero para anunciar este nuevo producto porque sabemos que tenemos un ganador.» Los consumidores respondieron probando la maquinilla de afeitado para ver a que venía tanto revuelo. Les gustó y las ventas de Gillette aumentaron un 70%. La percepción tuvo su efecto entre los consumidores.

La percepción también causó efecto entre los consumidores en el caso del software de presentación del Powerpoint de Microsoft. En un momento dado, Powerpoint iba detrás de Harvard Graphics en cuanto a volumen de ventas. Microsoft consideró recortar el precio de su producto para aumentar las ventas pero rápidamente rechazó la idea, temiendo que una rebaja importante en el precio del Powerpoint iba a dar la impresión de que el software no era tan bueno como el de la competencia. Así que en lugar de hacerlo, Microsoft mantuvo el precio de su producto elevado pero formó un paquete con Word y Excel para crear Microsoft Office. Los compradores de Microsoft Office tenían la impresión de que estaban consiguiendo el programa Powerpoint gratis y lo probaron con gran impaciencia. Microsoft preservó la imagen de Powerpoint de producto puntero, y se convirtió en líder de software de presentación. Una vez más, la percepción fue determinante.

Brandenburger y Nalebuff sostienen que «en cierto modo, todo es una táctica. Todo lo que haces y todo lo que no haces envía una señal. Estas señales moldean las percepciones de la gente en relación al juego. Y lo que la gente percibe colectivamente como el juego, es el juego. Hay que tener en cuenta las percepciones para conocer perfectamente el juego en el que está participando y controlar la manera de cambiarlo».

5.5 CAMBIAR EL JUEGO CAMBIANDO SUS LÍMITES

Los juegos de los negocios, como todos los juegos, se juegan en unos campos con unos límites, pero los límites o márgenes de los juegos de los negocios no están fijados. Usted puede cambiar los límites y, algunas veces, dicen nuestros gurús, ampliarlos para labrarse su propio terreno podría ser la solución.

Imaginemos, por ejemplo, que quiere entrar en el juego, pero que ya hay un jugador muy bueno. ¿Leva a desafiar sobre el terreno ya existente o va, a cambiar el juego y le va a desafiar en su propio territorio? Si usted es listo, dicen nuestros gurús, optará por lo segundo. Después de todo, eso es lo que hizo Sega cuando tuvo que enfrentarse a Nintendo a finales de los 80.

En esa época, Nintendo lideraba el mercado de los video juegos con un sistema de 8-bites y varios juegos populares como Mario. Sega, que ya llevaba un tiempo en el mercado, no había conseguido superar a su rival. Así que decidió cambiar su juego. En octubre de 1988, Sega lanzó un sistema de 16-bites que ofrecían mejor sonido, más colorido y mejores imágenes que el sistema de Nintendo de 8-bites. Nintendo tardó dos años en responder con su propio sistema de 16-bites. Por aquel entonces, Sega ya había lanzado un superventas, Sonic el erizo, y Nintendo y Sega acabaron dividiéndose el mercado. ¿Por qué Nintendo no respondió más deprisa? Sega había cambiado el juego, ampliado sus límites, y sacado ventaja al líder del mercado. Nintendo era fuerte y rentable en el mercado de los 8-bites... El sistema de Sega de

16-bites no suponía una competencia directa para Nintendo ya que era mucho más caro y no servía para los juegos Nintendo de 8-bites. Nintendo sabía que si lanzaba su propio sistema de 16-bites, acabaría con su mercado de 8-bites que todavía le resultaba rentable. Así que Nintendo retrasó su entrada y dejó sola a Sega. Sega expandió los límites del juego y se aprovechó de la situación. Eso, dicen nuestros gurús, es lo que se entiende por cambiar los límites del juego.

Brandenburger y Nalebuff concluyen con este breve consejo.

“Cambiar el juego no es algo que se puede hacer una vez y después olvidarse. Es mejor considerado como un proceso continuado. No importa si ha sabido aprovechar o no sus oportunidades actuales, aparecerán otras nuevas que podrá aprovechar mejor volviendo a cambiar el juego... El juego de cambiar el juego no tiene un final”

6. SÍNTESIS. PUNTOS CLAVE

Este es un resumen de lo que consideramos como las ideas más relevantes recogidas de los escritos y pronunciamientos de nuestros gurús de la estrategia. A continuación exponemos seis de sus mejores ideas.

Hacer énfasis en algo

Michael Porter quiere que su empresa se concentre en conseguir el liderazgo de costes, la diferenciación, o la especialización. Michael Treacy y Fred Wiersema quieren que su compañía elija entre excelencia operacional, liderazgo de producto, o relaciones estrechas con sus clientes. Gary Hamel y C. K. Prahalad quieren que se concentre en unas pocas competencias esenciales. Lo que nosotros creemos que todos ellos dicen es, «No intente hacerlo todo bien», y nosotros creemos que es un buen consejo.

Ser único

Naturalmente, su mejor estrategia no es simplemente hacer énfasis en algo, sino hacer énfasis en algo único. La mayor ventaja la tendrá la compañía que pueda organizar la cadena de valor de Porter de tal forma que ofrezca un valor que ninguna otra compañía pueda ofrecer. ¿Está haciendo su compañía algo único que aporte valor? ¿Qué puede hacer para ofrecer todavía más valor en el futuro?

No se trata sólo de un juego de números

Pensamos que Henry Mintzberg tiene un punto muy bueno cuando dice que el mundo no se va a detener mientras usted esté realizando un análisis detallado y elaborando un plan estratégico. Usted simplemente no va a tener tiempo de especificar todas y cada una de las cosas detalladamente. Lo máximo a lo que puede aspirar es a llegar a una definición razonablemente buena de la dirección que quiere seguir. Usted y su gente tienen que ir trabajando los detalles día a día. Quizás James Moore fue quien tuvo la mejor idea: En lugar de ver a su compañía como una máquina que puede ser diseñada, revisada técnicamente, calibrada, y ajustada, piense en ella como en un organismo en evolución, impredecible.

Consulte con varias fuentes

La elaboración de una estrategia forma parte del trabajo de los máximos directivos de una empresa, pero no es un trabajo que éstos deban realizar solos. Cuanta más gente esté implicada en el proceso de pensamiento acerca de la dirección que debería tomar su compañía, más posibilidades tendrá de acertar en su decisión. Gary Hamel tiene una buena idea al proponer involucrar a los más revolucionarios, en particular. Después de todo, estos son los que tienen más probabilidades de ampliar los límites del juego o de cambiado, tal como Adam Brandenburger y Barry Nalebuff sugirieron que había que hacer para ganarlo.

Comprometerse con la verdad

Esta es muy dura. Tiene que ser terriblemente honesto consigo mismo en relación al presente y al pasado antes de poder empezar a prepararse para el futuro. Esto significa tener que admitir lo que está contribuyendo y lo que no, a la cadena de valor de Porter, dentro de su compañía. Significa no pretender que algo es una competencia esencial cuando en el fondo usted sabe que no lo es. Significa escuchar y tener en

cuenta a las personas que no están de acuerdo con usted y a toda la historia y experiencia de su compañía y/o industria, tal como Gary Hamel sugiere. Significa responder con sinceridad a las cinco preguntas de Michael Treacy y Fred Wiersema sobre el status quo. Y significa ser realista en relación a sus futuras opciones incluso si algunas de ellas no son muy gratas.

Hacer negocios es un deporte de equipo

Finalmente, tenemos que hablar de nuevo de la obsesión americana por la competición. Puede ser que la competición no haya muerto, tal como sugiere James Moore, pero nosotros creemos que él tiene razón, que la competición no es la única ni tampoco la mejor manera de conseguir el liderazgo de mercado en la actualidad. Usted, sus empleados y sus accionistas saldrán ganando mucho más si su empresa coopera tanto como compite. Hacer negocios es un juego, pero es un juego al que se juega mejor en equipo.

BIBLIOGRAFÍA

Hamel, G. y Prahalad, C.K.: **“Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana”**. Ariel, 1995

Hax, A. y Wilde, D.: **“The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy”**. Palgrave 2001

Mintzberg, H.: **“The Rise an Fall of Strategic Planning”**. Prentice Hall, 1994.

Moore, J.F.: **“The Death of Competition”**. Wiley, 1996.

Nalebuff, B.J. y Brandenburger, A.H.: **“Co-opetencia”**. Norma, 1996

Porter, M.: **“Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”**. CECSA, 1989.

Porter, M.: **“Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”**. CECSA, 1989

Treacy, M. y Wiersema, F.: **“La disciplina de los líderes del mercado”**. Norma, 1996.