

# Estrategia Competitiva:

## 1. Los Conceptos Centrales

La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

DOS cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. No todos los sectores industriales ofrecen iguales oportunidades para un lucro sostenido, y su ganancia inherente es un ingrediente esencial para determinar la utilidad de una empresa. La segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. En la mayoría de los sectores industriales, algunas empresas son mucho más lucrativas que otras, sin importar cuál pueda ser la utilidad promedio dentro del sector.

Ninguna cuestión es suficiente por sí misma para guiar la elección de la estrategia competitiva. Una empresa en un sector industrial muy atractivo puede sin embargo no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición de competencia mala. Al revés, una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector industrial tan malo que no tenga muchas utilidades, y sus esfuerzos adicionales para aumentar su posición tendrán pocos beneficios.<sup>1</sup> Ambas cuestiones son dinámicas; la atractividad del sector industrial y la posición competitiva cambian. Los sectores industriales se vuelven más o menos atractivos con el tiempo, y la posición competitiva refleja la batalla sin fin entre los competidores. Aún largos periodos de estabilidad pueden terminar abruptamente por movimientos competitivos.

Tanto la atractividad del sector industrial como la posición competitiva pueden ser conformadas por una empresa, y es esto lo que hace la elección de la estrategia competitiva retadora y excitante. Mientras que lo atractivo del sector industrial es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia, la estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector industrial más o menos atractivo. Al mismo tiempo, una empresa puede claramente mejorar o erosionar su posición dentro de un sector industrial a través de su elección de estrategias. La estrategia competitiva, por tanto, no solo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de una empresa.

<sup>1</sup> Muchos conceptos de planeación estratégica han ignorado la atractividad del sector industrial y han enfatizado la persecución de la participación en el mercado, con frecuencia una receta para victorias pírricas. El ganador en la lucha por la participación en un sector industrial poco atractivo puede no ser beneficiado, y la lucha en sí puede empeorar la estructura del sector industrial o erosionar las utilidades del ganador. Otros conceptos de planificación asocian empates o incapacidad de superar a los competidores, con ganancias poco atractivas. De hecho, los empates pueden ser muy lucrativos en sectores industriales atractivos.

la posición competitiva cambian. Los sectores industriales se vuelven más o menos atractivos con el tiempo, y la posición competitiva refleja la batalla sin fin entre los competidores. Aún largos periodos de estabilidad pueden terminar abruptamente por movimientos competitivos.

Tanto la atractividad del sector industrial como la posición competitiva pueden ser conformadas por una empresa, y es esto lo que hace la elección de la estrategia competitiva retadora y excitante. Mientras que lo atractivo del sector industrial es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia, la estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector industrial más o menos atractivo. Al mismo tiempo, una empresa puede claramente mejorar o erosionar su posición dentro de un sector industrial a través de su elección de estrategias. La estrategia competitiva, por tanto, no solo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de una empresa.

Estas dos cuestiones centrales en la estrategia competitiva han estado en el centro de mi investigación. Mi libro *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* presenta un marco analítico para comprender a los sectores industriales y a los competidores, y para formular una estrategia competitiva general. Describe las cinco fuerzas competitivas que determinan lo atractivo de un sector industrial y sus causas principales, así como, como estas fuerzas cambian en el tiempo y pueden ser influidas por la estrategia. Identifica tres amplias estrategias genéricas para lograr la ventaja competitiva. También muestra como analizar a los competidores y a predecir e influenciar sus comportamientos, y como ubicar a los competidores en grupos estratégicos y lograr las posiciones más atractivas en un sector industrial. Luego prosigue en la aplicación del marco a una gama de tipos de ambientes industriales importantes que denomino *escenas estructurales*, incluyendo las industrias fragmentadas, industrias emergentes, industrias que están sufriendo una transición hacia la madurez, industrias que están decayendo y sectores industriales globales. Finalmente, el libro examina las decisiones estratégicas importantes que ocurren en el contexto de un sector industrial, incluyendo la integración vertical, capacidad de expansión y entrada.

Este libro toma el marco de *Estrategia Competitiva* como un punto de partida. El tema central de este libro es como una empresa puede realmente crear y mantener una ventaja competitiva en su sector industrial - como puede implementar las amplias estrategias genéricas -. Mi intención es construir un puente entre estrategia e implementación, en vez de tratar estos dos temas independientemente o considerar escasamente la implementación, como ha sido característico de mucha investigación previa en el campo.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costo y diferenciación. Este libro describe como una empresa puede obtener liderazgo de costo o como puede diferenciarse. Describe como la elección de un panorama competitivo, o el rango de las actividades de una empresa, puede jugar un poderoso papel en la determinación de la ventaja competitiva. Finalmente, traduce estos conceptos, combinados con aquellos de mi libro anterior, a las implicaciones generales para la estrategia competitiva ofensiva y defensiva, incluyendo el papel de la incertidumbre en la influencia de las elecciones estratégicas. Este libro no solo considera la estrategia competitiva en un sector industrial individual, sino la estrategia empresarial para la firma diversificada. La ventaja competitiva en un sector industrial puede ser realizada fuertemente por las interrelaciones con unidades de negocios compitiendo en los sectores industriales relacionados, si estas interrelaciones pueden realmente lograrse. Las interrelaciones entre las unidades de negocios son los medios principales por medio de las cuales una empresa diversificada crea valor, y así proporcionan los cimientos para la estrategia empresarial. Describiré como las interrelaciones entre las unidades de negocios pueden identificarse y traducirse en una estrategia empresarial,

así como, cómo pueden lograrse las interrelaciones en la práctica a pesar de los impedimentos organizacionales para hacerlo que están presentes en muchas empresas diversificadas.

Aunque el énfasis de este libro y el de mi libro anterior son diferentes, son fuertemente complementarios. El énfasis de *Estrategia Competitiva* está en la estructura del sector industrial y análisis del competidor en una variedad de ambientes industriales, aunque tiene muchas implicaciones para la ventaja competitiva. Este libro empieza suponiendo una comprensión de la estructura del sector industrial y del comportamiento de los competidores, y se preocupa sobre como traducir este entendimiento a una ventaja competitiva. Las acciones para crear ventajas competitivas tienen con frecuencia importantes consecuencias para la estructura del sector industrial y la reacción de la competencia, por este motivo regresaré a estos temas, con frecuencia.

Este libro puede ser leído independientemente de *Estrategia Competitiva*, pero su poder para ayudar a los practicantes a formular estrategias disminuye si el lector no está familiarizado con los conceptos centrales presentados en el libro anterior. En este capítulo, describiré y trabajaré sobre algunos de esos conceptos. La discusión de los conceptos centrales también proporcionará un buen medio para introducir los conceptos y técnicas en este libro. En este proceso, trataré algunas de las cuestiones mas importantes que surgen al aplicar en la practica los conceptos centrales. Así, aún los lectores familiarizados con mi libro anterior pueden encontrar este repaso de interés.

## 2. El análisis estructural de los sectores industriales

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La intención ultima de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa. En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio,<sup>21</sup> las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes (ver Fig. 1-1).

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital. El poder de las cinco fuerzas varía de industria a industria, y puede cambiar con la evolución del sector industrial. El resultado es que no todos los sectores industriales son iguales desde el punto de vista de utilidad inherente. En los sectores industriales en los que las cinco fuerzas son favorables, como en el caso de los productos farmacéuticos, refrescos y edición de bases de datos, muchos competidores ganan márgenes atractivos. Pero en los sectores industriales en los que la presión de una o más fuerzas es intensa, como en la industria del corcho, del acero y juegos de video, pocas empresas logran márgenes atractivos a pesar de los mejores esfuerzos de la administración. La utilidad en un sector industrial no es una función de como se ve el producto o si representa una tecnología alta o baja, sino de la estructura del sector industrial. Algunos sectores industriales muy mundanos como máquinas franqueadoras y el intercambio de grano son extremadamente lucrativos, mientras que algunos sectores industriales mas glamorosos, de alta tecnología como las computadoras personales y la televisión por cable, no son lucrativos para muchos participantes.

---

<sup>1</sup> Estos conceptos se aplican por igual a productos o servicios. Usaré el termino "producto" en el sentido genérico a través de este libro para referirme tanto a los sectores industriales de productos como de servicios.

Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos, y la inversión requerida de las empresas en un sector - elementos del retorno y de la inversión -. El poder del comprador influye en los precios que puede cargar la empresa, por ejemplo, cuando lo hace la amenaza de una posible sustitución. El poder de los compradores también puede influir el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos. El poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. La intensidad de la rivalidad influye los precios así como los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de ventas. La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a entrantes.

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la *estructura de la industria*, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

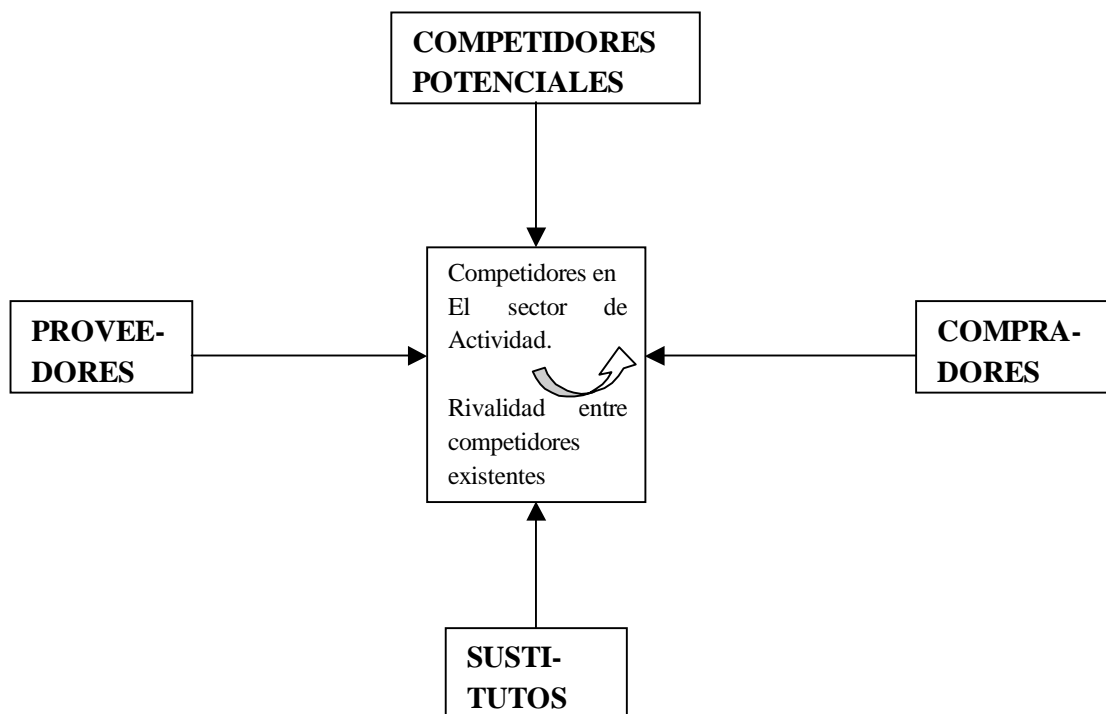


Fig. 1-1 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.

Sus elementos importantes se muestran en la Fig. 1-2.<sup>3</sup> La estructura del sector industrial es bastante estable, pero puede cambiar en el tiempo al evolucionar la industria. El cambio estructural aumenta la fuerza general y relativa de las fuerzas competitivas, y puede así, positiva o negativamente, influir la utilidad del sector industrial. Las tendencias de la industria que son las más importantes para la estrategia son aquellas que afectan la estructura del sector industrial.

Si las cinco fuerzas competitivas y sus determinantes estructurales fueran únicamente una función de las características intrínsecas del sector industrial, entonces la estrategia competitiva descansaría fuertemente en la elección del sector industrial correcto y en la comprensión de las cinco fuerzas mejor que los competidores. Pero mientras que éstas son indudablemente tareas importantes para cualquier empresa, y son la esencia de la estrategia competitiva en algunos sectores industriales, una empresa no es usualmente un prisionero de

la estructura de su sector industrial. Las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas. Si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal. Muchas estrategias exitosas han cambiado las reglas de la competencia de esta manera.

La estructura del sector industrial se discute en detalle en *Estrategia Competitiva*, Cap. 1.

La Fig. 1-2 realza todos los elementos de la estructura del sector industrial que pueden guiar la competencia en dicho sector. En cualquier sector industrial en particular, no todas las fuerzas serán igualmente importantes y los factores particulares estructurales que son importantes diferirán. Cada sector industrial es único y tiene su propia estructura única. El marco de cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector industrial, así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían mayormente la utilidad del sector industrial - y la propia -. El marco de cinco fuerzas no elimina la necesidad de creatividad para encontrar nuevas maneras de competir en un sector industrial. En su lugar, dirige las energías creativas de los administradores hacia aquellos aspectos de las estructuras de los sectores industriales que son más importantes para la utilidad a largo plazo. El marco intenta, en el proceso, levantar la probabilidad de descubrir una innovación estratégica deseable.

Las estrategias que cambian la estructura del sector industrial pueden ser un cuchillo de dos filos, porque una empresa puede tanto destruir la estructura del sector industrial y la utilidad como puede mejorarla. Un nuevo diseño del producto que socava las barreras de entrada o que aumenta la volatilidad de la rivalidad, por ejemplo, puede minar la utilidad a largo plazo de un sector industrial, aunque el iniciador puede disfrutar temporalmente de mayores utilidades. O un periodo sostenido de reducciones de precio puede minar la diferenciación. En el sector industrial del tabaco, por ejemplo, los cigarrillos genéricos<sup>2</sup> son una amenaza potencialmente seria para la estructura del sector industrial. Los genéricos pueden aumentar el precio sensiblemente a los compradores, disparar la competencia de precios y erosionar las barreras de alta publicidad que han alejado a nuevos incursionistas. Las acciones conjuntas iniciadas por los productores principales de aluminio para diseminar el riesgo y bajar el costo de capital pueden igualmente haber minado la estructura del sector industrial. Los principales invitaron a varios competidores nuevos potencialmente peligrosos al sector industrial y les ayudaron a pasar las importantes barreras de entrada para hacerlo. Las acciones conjuntas también pueden levantar barreras de salida porque todos los participantes en una planta deben estar de acuerdo antes de que se cierre.

Con frecuencia las empresas hacen elecciones estratégicas sin considerar las consecuencias a largo plazo para la estructura del sector industrial. Ven una ganancia en su posición competitiva si el movimiento tiene éxito, pero fallan al tratar de anticipar las consecuencias de la reacción competitiva. Si la imitación de un movimiento de los competidores principales tiene el efecto de acabar con la estructura del sector industrial, entonces todos quedan en peores circunstancias. Estos "destructores" del sector industrial son usualmente empresas secundarias que están buscando las maneras de superar desventajas competitivas importantes, empresas que han encontrado serios problemas y están buscando desesperadamente soluciones o competidores "bobos" que no conocen sus costos o que tienen suposiciones irreales sobre el futuro. En el sector industrial del tabaco, por ejemplo, el Liggett Group (un seguidor a distancia) ha alentado la tendencia hacia los genéricos.

---

<sup>2</sup> Los productos genéricos ponen los mismos riesgos a muchos sectores industriales de bienes de consumo.

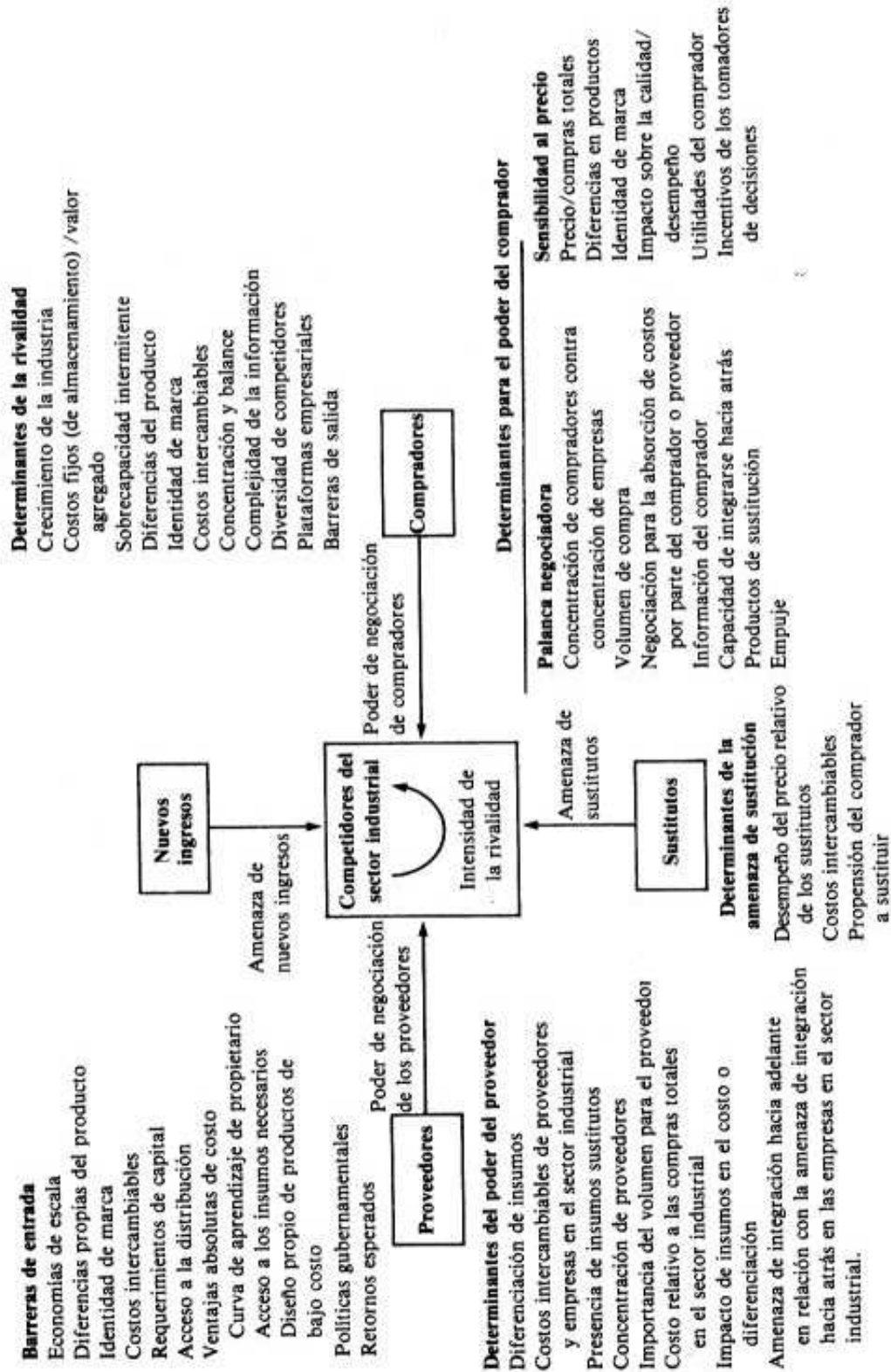


Fig. 1-2 Elementos en la estructura del sector industrial.

La capacidad de las empresas de conformar la estructura del sector industrial coloca una carga especial en los líderes del sector industrial. Las acciones de los líderes pueden tener impactos desproporcionados en la estructura, debido a su tamaño e influencia sobre los compradores, proveedores y otros competidores. Al mismo tiempo, las participaciones de mercado grandes de los líderes garantizan que cualquier cosa que cambie la estructura general del sector industrial les afectará también. Un líder, entonces, debe constantemente balancear su propia posición competitiva contra la salud del sector industrial como un todo. Con frecuencia los líderes estarán mucho mejor tomando acciones para mejorar o proteger la estructura del sector industrial, antes que en buscar mayores ventajas competitivas para ellos mismos. Líderes del sector industrial tales como Coca-Cola o Sopas Campbell parecen haber seguido este principio.

### **3. Estructura del sector industrial y las necesidades de los compradores.**

Se ha dicho con frecuencia que satisfacer las necesidades de los compradores es el centro mismo del éxito en la empresa de negocios. ¿Cómo se relaciona esto al concepto del análisis estructural del sector industrial? El satisfacer las necesidades del comprador es realmente un prerrequisito para la viabilidad de un sector industrial y de las empresas dentro de ella. Los compradores deben estar dispuestos a pagar un precio por un producto que exceda a su costo de producción, o el sector industrial no sobrevivirá a largo plazo. El Cap. 4 describirá en detalle como una empresa se puede diferenciar satisfaciendo las necesidades del comprador, mejor que sus competidores.

El satisfacer las necesidades del comprador puede ser un prerrequisito para la utilidad del sector industrial, pero en si no es suficiente. La cuestión crucial para determinar la utilidad es si las empresas pueden capturar el valor que crean para los compradores, o si este valor está compitiendo con otros. La estructura del sector industrial determina quien captura el valor. La amenaza de entrada determina la probabilidad de que empresas nuevas entrarán en un sector industrial y competirán por el valor, ya sea pasándolo a los compradores en la forma de precios mas bajos o disipándolo aumentando los costos de competencia. El poder de los compradores determina el grado en el que retienen la mayor parte del valor creado para ellos mismos, dejando a las empresas de un sector industrial solo retornos modestos. La amenaza de sustitutos determina el grado en el que algunos otros productos pueden cubrir las mismas necesidades del comprador, y así coloca un techo sobre la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por el producto de un sector industrial. El poder de los proveedores determina el grado al que el valor creado para los compradores será apropiado para los proveedores antes que para las empresas en un sector industrial. Finalmente, la intensidad de la rivalidad actúa similarmente a la amenaza de entrada. Determina el grado al que las empresas que ya están en el sector industrial compitan por el valor que crean para los compradores entre ellos mismos, pasándolos a los compradores en precios menores o disipándolos en costos de competencia mas altos.

Luego, la estructura del sector industrial determina quién mantiene qué proporción del valor que un producto crea para los compradores. Si el producto de un sector industrial no crea mucho valor para sus compradores, hay poco valor para ser capturado por las empresas sin importar los otros elementos de la estructura. Si el producto crea mucho valor, la estructura llega a ser crucial. En algunos sectores industriales como los de automóviles y camiones pesados, las empresas crean un enorme valor para sus compradores, pero, en promedio, capturan muy poco del mismo para ellos a través de ganancias. En otros sectores

industriales como los servicios de evaluación, equipo médico y servicios y equipos petroleros, las empresas también crean un valor alto para sus compradores, pero históricamente han capturado una buena porción de ello. En el servicio y equipo petrolero, por ejemplo, muchos productos pueden reducir significativamente el costo de la perforación. Debido a que la estructura del sector industrial ha sido favorable, muchas empresas en este sector han sido capaces de retener una participación de estos ahorros en la forma de altos retornos. Sin embargo, recientemente, la atractividad estructural de muchas industrias en el sector de equipo y servicio para el campo petrolero se ha erosionado como resultado de una demanda decreciente, nuevos incursores, menor diferenciación de productos y una mayor sensibilidad por parte del comprador hacia el precio. A pesar del hecho de que los productos ofrecidos aún crean un enorme valor para el comprador, tanto las utilidades de la empresa como del sector industrial han caído significativamente.

## **4. Estructura del sector industrial y el balance oferta/demanda.**

Otro punto de vista sostenido comunmente sobre la utilidad del sector industrial es que las utilidades son una función del balance entre la oferta y la demanda. Si la demanda es mayor a la oferta, se llega a una alta utilidad. Sin embargo, el balance a largo plazo de oferta y demanda esta fuertemente influido por la estructura del sector industrial, como lo son las consecuencias de un desbalance entre oferta y demanda para la utilidad. Por tanto, aunque las fluctuaciones a corto plazo entre oferta y demanda pueden afectar la utilidad a corto plazo, la estructura del sector industrial sostiene la utilidad a largo plazo.

La oferta y la demanda cambian constantemente, ajustándose entre sí. La estructura del sector industrial determina que tan rápido los nuevos competidores añaden nueva oferta. La altura de las barreras de entrada es la base de la probabilidad de que nuevos incursionistas entren en un sector industrial y bajen los precios. La intensidad de la rivalidad juega un papel principal en determinar si las empresas existentes expandirán agresivamente su capacidad o si elegirán el sostener la utilidad. La estructura del sector industrial también determina que tan rápidamente los competidores retirarán la oferta sobrante. Las barreras de salida previenen que las empresas dejen el sector industrial cuando hay demasiada capacidad, y prolongan los periodos de exceso de capacidad. En los buques tanques de petróleo, por ejemplo, las barreras de salida son muy altas debido a la especialización de activos. Esto se ha traducido en picos cortos y en largos valles de precios. Así, la estructura del sector industrial conforma el balance de oferta/demanda y la duración del desbalance.

Las consecuencias de un desbalance entre oferta y demanda para la utilidad del sector industrial también difieren ampliamente, dependiendo de su estructura. En algunos sectores, una pequeña cantidad de exceso de capacidad lanza a la guerra de precios y a la baja utilidad. Estos son sectores industriales en los que hay presiones estructurales debido a rivalidades intensas o a compradores poderosos. En otros sectores industriales, los períodos de exceso de capacidad tienen relativamente poco impacto en la utilidad, debido a una estructura favorable. En las herramientas para petróleo, válvulas de globo y muchos otros productos del equipo para el campo petrolero, por ejemplo, ha habido una intensa rebaja de los precios durante la caída reciente. En brocas de taladro, sin embargo, se ha hecho relativamente poco descuento. Hughes Tool, Smith International y Baker International son buenos competidores (ver Cap. 6) que operan en una estructura industrial favorable. La estructura del sector industrial también determina la utilidad del exceso de demanda. En una expansión, por ejemplo, la estructura favorable permite a las empresas cosechar utilidades extraordinarias, mientras que una mala



estructura restringe la capacidad de capitalizar en ella. La presencia de poderosos proveedores o la presencia de sustitutos, por ejemplo, pueden significar que los frutos de la expansión pasen otros. Así, la estructura del sector industrial es fundamental tanto para la velocidad de ajuste de oferta a demanda y a la relación entre la utilización de la capacidad y la utilidad.

## 5. Estrategias competitivas genéricas.

La segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una *ventaja competitiva sostenida*.<sup>3</sup> Aunque una empresa puede tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres posibles *estrategias genéricas* para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Las estrategias genéricas se muestran en la Fig. 1-3.

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del blanco estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva. Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho. Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente de sector industrial a sector industrial, como lo hacen las estrategias genéricas factibles en un sector industrial en particular. Aunque elegir e implementar una estrategia genérica está lejos de ser sencillo, hay, sin embargo, rutas lógicas hacia la ventaja competitiva que deben ser probadas en cualquier sector industrial.

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección - si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, debe hacer la elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará -. Ser "todo para todos" es una receta para la mediocridad estratégica y para el desempeño por debajo del promedio, porque con frecuencia significa que una empresa no tiene ninguna ventaja competitiva en lo absoluto.

## 6. Liderazgo de costo.

El liderazgo de costo es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una

---

<sup>3</sup> Sin una ventaja competitiva sostenible, el desempeño sobre el promedio es normalmente una señal de cosecha.

empresa se propone ser *el* productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aun puede operar en sectores industriales relacionados - la amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo -. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores que describiré en detalle en el Cap. 3. Por ejemplo, en los aparatos televisores, el liderazgo de costo requiere tamaños eficientes en las instalaciones para cinescopio, un diseño de costo bajo, ensamble automatizado y una escala global sobre la cual amortizar I&D. En los servicios de guardias de seguridad, la ventaja de costo requiere de costos generales muy bajos, una fuente llena de mano de obra barata y procedimientos de entrenamiento eficientes debido a la alta rotación. El estado de productor de costo bajo implica más que bajar la curva de aprendizaje. Un productor de costo bajo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de costo. Los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes.

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mantener sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Esto puede anular los beneficios de su posición favorable en los costos. Texas Instruments (en relojes) y Northwest Airlines (en transporte aéreo) son dos empresas de costo bajo que cayeron en esta trampa. Texas Instruments no pudo superar su desventaja en la diferenciación y salió del sector industrial de los relojes. Northwest Airlines reconoció el problema a tiempo y ha instituido esfuerzos para mejorar la mercadotecnia, servicio a los pasajeros y servicios a los agentes de viajes para hacer su producto más comparable al de sus competidores.

Un líder en costo debe lograr la *paridad o proximidad* en las bases de diferenciación en relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en el liderazgo de costo para su ventaja competitiva. La paridad en la base de diferenciación permite a un líder de costo traducir su ventaja en costos directamente a utilidades mayores que sus competidores.<sup>4</sup> La proximidad en la diferenciación significa que el descuento necesario en el precio para lograr una participación en el mercado aceptable no sobrepasa la ventaja en el costo del líder de costo y por tanto el líder de costo gana retornos sobre el promedio.

La estrategia lógica del liderazgo de costo normalmente requiere que una empresa sea *el* líder en costos, y no una de varias empresas luchando por esta posición. Muchas empresas han cometido serios errores estratégicos al no reconocer esto. Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial. A menos que una empresa pueda obtener el liderazgo en costo y "persuadir" a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad (y la estructura industrial a largo plazo) puede ser desastrosa, como ha sido el caso de varios sectores industriales petroquímicos. Así, el liderazgo de costo es una estrategia particularmente dependiente de adquisiciones previas, a menos que un importante cambio tecnológico permita que una empresa cambie radicalmente su posición de costos.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> La paridad implica el ofrecimiento de un producto idéntico a los competidores o una com-binacion de atributos diferentes del producto que sea igualmente preferida por los compradores.

<sup>5</sup> Mientras que el líder en costo tendra mas utilidades, no es necesario ser el líder en costos para mantener

## 7. Diferenciación.

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. En el equipo de construcción, por ejemplo, la diferenciación de Caterpillar Tractor esta basada en la durabilidad del producto, su servicio, disponibilidad de refacciones y una excelente red de mayoristas. En los cosméticos, la diferenciación tiende a basarse más en la imagen del producto y el puesto de estantes en las tiendas. En el Cap. 4 describiré como una empresa puede lograr una diferenciación sostenible.

Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor por encima del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costos extra en lo que se incurre para ser único. Por tanto, un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar. Un diferenciador no puede ignorar su posición en costos, porque su precio superior sería anulado por una posición en costos marcadamente inferior. Así, un diferenciador intenta la *proximidad* en costo, relativa a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a si misma, y que sean *diferentes* a los de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior. En contraste con el liderazgo de costos, sin embargo, puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector industrial si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores.

## 8. Enfoque.

La tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos blanco aunque no posea una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el *enfoque de costo* una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el *enfoque de diferenciación* una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la *diferencia* entre los segmentos blanco del enfocador y otros segmentos en el sector industrial. Los segmentos blanco deben tener compradores con necesidades inusitadas o también el sistema de producción y entrega que sirva mejor al segmento blanco debe diferir de los otros segmentos del sector industrial. El enfoque de costo

---

retornos sobre el promedio en los sectores industriales de artículos de consumo en donde hay oportunidades limitadas para construir eficiencia en la capacidad. Una empresa que esta en el cuarto mas bajo de costos, aunque no sea el líder de costo, normalmente estara sobre el eje-cutante o realizador sobre el promedio. Esta situación existe en el sector industrial del aluminio, donde la suficiencia de añadir capacidades de bajo costo esta limitada por el acceso a energia, bauxita e infraestructura de bajo costo.

explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos. Estas diferencias implican que los segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios, quienes les sirven al mismo tiempo que sirven a los otros. El enfocador puede así lograr la ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos. La amplitud del objetivo es claramente una cuestión de grado, pero la esencia del enfoque es la explotación de las diferencias de un blanco estrecho del resto del sector industrial.<sup>6</sup> El enfoque estrecho en, y por, si no es suficiente para el desempeño sobre el promedio. Un buen ejemplo de un enfocador que ha explotado las diferencias en el proceso de producción que sirve mejor a diferentes segmentos es Hammermill Paper. Hammermill ha estado avanzando cada vez mas hacia papeles especializados de alta calidad, en volúmenes relativamente bajos, en donde las compañías mayores de papel con máquinas de mayor volumen encuentran un alto costo de penalización para corridas de producción cortas. El equipo de Hammermill esta más adecuado para corridas mas cortas con ajustes frecuentes.

Un enfocador toma ventaja de la suboptimización en cualquier dirección de los competidores de objetivos amplios. Los competidores pueden estar *desempeñando por debajo* para cumplir las necesidades de un segmento en particular, lo que abre las posibilidades de un enfoque de diferenciación. Los competidores con blancos muy amplios pueden también *desempeñar por encima* para cumplir con las necesidades de un segmento, lo que significa que están soportando un costo más alto del necesario para servirlo. Una oportunidad para el enfoque de costo puede estar presente en solo cubrir las necesidades de un segmento como este y nada mas.

Si el segmento blanco de un enfocador no es diferente de otros segmentos, entonces la estrategia de enfoque no tendrá éxito. En refrescos, por ejemplo, Royal Crown se ha enfocado en los refrescos de cola, mientras que Coca-Cola y Pepsi-Cola tienen amplias líneas de productos con refrescos de muchos sabores. El segmento de Royal Crown, sin embargo, puede ser servido muy bien por Coke y Pepsi, al mismo tiempo que están sirviendo a otros segmentos. Por tanto, Coke y Pepsi disfrutan de ventajas competitivas sobre Royal Crown en el segmento de cola, debido a las economías de tener una línea mas amplia.<sup>7</sup>

Si una empresa puede lograr un liderazgo de costos sostenidos (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en su segmento y este segmento es estructuralmente atractivo, entonces el enfocador será un ejecutor sobre el promedio en el sector industrial. Lo atractivo estructuralmente de los segmentos es una condición necesaria porque algunos segmentos en un sector industrial son mucho menos lucrativos que otros. Hay, con frecuencia, espacio para varias estrategias de enfoque sostenibles en el sector industrial, siempre y cuando los enfocadores elijan diferentes segmentos blanco. La mayoría de los sectores industriales tienen una variedad de segmentos, y cada uno implica una necesidad de comprador diferente o un sistema óptimo diferente de producción y entrega como candidato para la estrategia de enfoque. Cómo definir segmentos y elegir una estrategia de enfoque sostenible se describe en detalle en el Cap. 7.

## 9. Atrapados a la mitad.

Una empresa que se embarca en cada estrategia genérica pero que no logra ninguna *está*

---

<sup>6</sup> La diferenciación general y los enfoques de diferenciación son tal vez las estrategias mas confusas en la practica. La diferencia es que el diferenciador general basa su estrategia en atributos ampliamente valorados (ejemplo, IBM en computadoras), mientras que el enfocador en diferenciación busca segmentos con necesidades especiales y las cubre mejor (ejemplo, Cray Research en computadoras).

<sup>7</sup> Este ejemplo se discute con mayor detalle en el Cap. 7.

"atrapada a la mitad". No posee ventaja competitiva. Esta posición estratégica es frecuentemente una receta para el desempeño por debajo del promedio. Una empresa que está atrapada a la mitad competirá con desventaja porque el líder de costo, los diferenciadores o los enfocadores tendrán mejor posición para competir en cualquier segmento. Si una empresa que está atrapada a la mitad tiene la suficiente suerte para descubrir un producto lucrativo o un comprador, los competidores con una ventaja competitiva sostenida rápidamente lo eliminarán. La mayoría de los sectores industriales tienen bastantes competidores atrapados a la mitad.

Una empresa que está atrapada a la mitad ganará utilidades atractivas solo si la estructura de su sector industrial es altamente favorable, o si la empresa es lo suficientemente afortunada para tener competidores que también estén atrapados a la mitad. Sin embargo, normalmente una empresa como ésta será mucho menos lucrativa que los rivales que logran una de las estrategias genéricas. La madurez en el sector industrial tiende a ampliar las diferencias de desempeño entre las empresas con una estrategia genérica y aquellas que están atrapadas en medio, ya que expone las estrategias mal concebidas que han sido arrastradas por el rápido crecimiento.

El quedar atrapado a la mitad es con frecuencia la manifestación de la negativa de una empresa a hacer *elecciones* sobre cómo competir. Busca la ventaja competitiva por todos los medios y no la logra, debido a que el lograr diferentes tipos de ventajas competitivas normalmente requiere de acciones inconsistentes. El quedar atrapado a la mitad también aflige a empresas exitosas, quienes comprometen su estrategia genérica por el crecimiento o el prestigio. Un ejemplo clásico es Laker Airways, que empezó con una clara estrategia de enfoque de costo basada en una operación sin adornos en el mercado del Atlántico del Norte, interesado en un segmento particular del público viajero que era extremadamente sensible al precio. Sin embargo, con el tiempo Laker empezó a añadir adornos, nuevos servicios, nuevas rutas. Empañó su imagen, y suboptimizó su servicio y sistema de entregas. Las consecuencias fueron desastrosas, y Laker eventualmente llegó a la bancarrota.

La tentación de empañar una estrategia genérica, y por tanto quedar atrapado a la mitad, es particularmente grande para un enfocador una vez que ha dominado sus segmentos blanco. El enfoque implica limitar deliberadamente el volumen de ventas potencial. El éxito puede llevar a un enfocador a perder de vista las razones de su éxito y comprometer su estrategia de enfoque por el crecimiento. En vez de comprometer su estrategia genérica, una empresa está con frecuencia en mejores circunstancias al encontrar nuevos sectores industriales en los cuales crecer y poder usar nuevamente su estrategia genérica o explotar las interrelaciones.

## **10. Seguimiento de más de una estrategia genérica.**

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su blanco estratégico. Normalmente una empresa debe elegir entre ellos, o quedará atrapada en la mitad. Los beneficios de optimizar la estrategia de una empresa para un segmento objetivo particular (enfoque) no pueden obtenerse si una empresa está sirviendo simultáneamente a una amplia gama de segmentos (liderazgo de costo o diferenciación). Algunas veces una empresa puede ser capaz de crear dos unidades de negocio grandemente separadas dentro de la misma entidad corporativa, cada una con una estrategia genérica diferente. Un buen ejemplo es el hotel británico Trusthouse Forte, que opera cinco cadenas separadas de hoteles cada una enfocada a diferentes segmentos. Sin embargo, a menos que una empresa separe estrictamente las unidades que siguen diferentes estrategias genéricas, puede comprometer la capacidad de cualquiera de ellas para lograr su ventaja competitiva. Un enfoque suboptimizado para competir, hecho probablemente por el despliegue entre las unidades, de políticas y cultura empresariales, llevará a quedar atrapado en la mitad.

Lograr el liderazgo de costo y la diferenciación son también normalmente inconsistentes, ya que la diferenciación es con frecuencia costosa. Para ser único y lograr un precio superior, un diferenciador eleva deliberadamente los costos, como ha hecho Caterpillar con el equipo de construcción. Al revés, el liderazgo de costos con frecuencia requiere que una empresa olvide alguna diferenciación al estandarizar su producto, reduciendo los costos de mercado, y parecidos

El reducir los costos no siempre implica un sacrificio en la diferenciación. Muchas empresas han descubierto maneras de reducir el costo no solo sin lastimar su diferenciación sino realmente subiéndola, usando prácticas que son tanto más eficientes como efectivas o empleando una tecnología diferente. Algunas veces pueden lograrse ahorros dramáticos en los costos sin impactos sobre la diferenciación si una empresa no se ha concentrado previamente en la reducción de costos. Sin embargo, la reducción de costos no es lo mismo que lograr una ventaja en costos. Al enfrentarse a competidores capaces que también luchan por el liderazgo en costo, una empresa puede llegar finalmente al punto en que una mayor reducción en el costo requiere de un sacrificio en la diferenciación. Es en este punto en el que las estrategias genéricas se vuelven inconsistentes y la empresa debe elegir.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costos implica costos más bajos. Un ejemplo de una empresa que ha logrado tanto ventajas en el costo y la diferenciación en sus segmentos es Crown Cork and Seal en el sector industrial de contenedores de metal. Crown se enfocó en los llamados usos "difíciles de sostener" de las latas de cervezas, refrescos y sector industrial del aerosol. Fabrica solo latas de acero en lugar de acero y aluminio. En sus segmentos objetivos, Crown se ha diferenciado en base a servicio, ayuda técnica, y en la oferta de una línea completa de latas de acero, corcholatas y maquinaria de envasado. La diferenciación de este tipo sería mucho más difícil de lograr en otros segmentos del sector industrial que tienen necesidades diferentes. Al mismo tiempo, Crown ha dedicado sus instalaciones a producir solo los tipos de latas demandadas por sus compradores en los segmentos elegidos y ha invertido agresivamente en una tecnología moderna de enlatado de acero de dos piezas. Como resultado, Crown ha logrado también probablemente un estado de productor de bajo costo en sus segmentos.

Hay tres condiciones bajo las cuales una empresa puede lograr simultáneamente tanto el liderazgo de costos como la diferenciación.

*Los Competidores Están Atrapados en la Mitad.* Cuando los competidores están atrapados en la mitad, ninguno está lo suficientemente bien situado como para obligar a una empresa a llegar al punto en el que el costo y la diferenciación sean inconsistentes. Este fue el caso de Crown Cork. Sus principales competidores no estaban invirtiendo en tecnología de producción de latas de acero de bajo costo, de forma que Crown logró el liderazgo en el costo sin tener que sacrificar la diferenciación en el proceso. Si sus competidores hubiesen estado siguiendo una estrategia agresiva del liderazgo en el costo, sin embargo, el intento de Crown para tener bajos costos y estar diferenciado lo hubiera podido hundir hasta dejarlo atrapado a la mitad. Las oportunidades de reducción de costo que no sacrificaron la diferenciación ya hubieran sido adoptadas por los competidores de Crown.

Mientras que los competidores atrapados a la mitad pueden permitir que una empresa logre tanto la diferenciación como los costos bajos, este estado de las cosas es con frecuencia temporal. Eventualmente un competidor elegirá una estrategia genérica y empezará a implementarla bien, exponiendo los intercambios entre costos y diferenciación. Así, una empresa debe elegir el tipo de ventaja competitiva que intenta preservar a largo plazo. El peligro de enfrentar a competidores débiles es que una empresa empezará a comprometer su posición y diferenciación para lograr ambas y quedará vulnerable a la emergencia de un competidor capaz.

*El Costo Está Afectado Fuertemente por la Participación o Interrelaciones.* El liderazgo

en el costo y la diferenciación pueden también lograrse simultáneamente en casos donde la posición del mercado está determinada fuertemente por la participación en lugar del diseño del producto, nivel de tecnología, servicio proporcionado u otros factores. Si una empresa puede poner en acción una gran ventaja en la participación en el mercado, las ventajas de costo de la participación en algunas actividades permiten que la empresa incurra en costos añadidos en otras partes y mantenga el liderazgo en el costo neto, o la participación reduce el costo de diferenciar en relación a los competidores (ver Cap. 4). En una situación relacionada, el liderazgo de costo y la diferenciación pueden lograrse al mismo tiempo cuando hay interrelaciones importantes entre los sectores industriales que un competidor puede explotar y los otros no pueden (ver Cap. 9). Las interrelaciones sin igualar pueden bajar el costo de la diferenciación o sobrepasar el costo más alto de la diferenciación. Sin embargo, el seguimiento simultáneo del liderazgo de costo y de diferenciación siempre es vulnerable a competidores capaces, quienes hacen la elección e invierten agresivamente para implementarla, igualando la participación o interrelación.

*Una Empresa Introduce una Innovación Importante.* El introducir una innovación tecnológica importante puede permitir a una empresa bajar el costo y aumentar la diferenciación al mismo tiempo, y tal vez lograr ambas estrategias. El introducir nuevas tecnologías manufactureras automatizadas puede tener este efecto, como puede ser la introducción de una nueva tecnología para el sistema de información para administrar la logística o diseños de productos en la computadora. Las nuevas prácticas innovadoras sin relación con la tecnología también pueden tener este efecto. Las relaciones corporativas de forjado con los proveedores pueden bajar los costos de insumos y mejorar la calidad de los mismos, por ejemplo, como se describe en el Cap. 3.

Sin embargo, la capacidad de tener tanto precios bajos como estar diferenciado es una función de ser la *única* empresa con la nueva innovación. Una vez que los competidores han introducido la innovación, la empresa está de nuevo en posición de tener que hacer una elección. Será su sistema de información diseñado para enfatizar el costo o la diferenciación, por ejemplo, en comparación al sistema de información del competidor? El pionero puede estar en desventaja si, en el seguimiento tanto de los costos bajos como de la diferenciación, su innovación no ha reconocido la posibilidad de imitación. Entonces no puede tener bajos costos ni estar diferenciada una vez que la innovación es igualada por los competidores que escogen una estrategia genérica.

Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación. Una empresa también debe perseguir todas las oportunidades de diferenciación que no sean costosas. Mas allá de este punto, sin embargo, una empresa debe estar preparada a elegir lo que será su ventaja competitiva última y resolver las opciones de acuerdo a ella.

## **11. Sostenimiento.**

Una estrategia genérica no lleva a un desempeño por arriba del promedio a menos que sea sostenible frente a sus competidores, sin embargo, las acciones duras que mejoran la estructura del sector industrial pueden mejorar la utilidad en todo el sector, aun si son imitados. El sostenimiento de las tres estrategias genéricas demanda que la ventaja competitiva de una empresa resista la erosión por el comportamiento de la competencia o la evolución de la industria. Cada estrategia genérica implica diferentes riesgos que se muestran en la Tabia 1-1.

El sostenimiento de una estrategia genérica requiere que una empresa posea algunas barreras

que hagan difícil la imitación de la estrategia. Ya que las barreras para la imitación nunca son infranqueables, sin embargo, frecuentemente es necesario para una empresa el ofrecer un blanco móvil a sus competidores, invirtiendo para mejorar continuamente su posición. Cada estrategia genérica es también una amenaza potencial para otros - como muestra la Tabia 1-1; por ejemplo, los enfocadores deben preocuparse por los competidores de objetivos amplios y viceversa.

Los factores que llevan al sostenimiento de cada una de las estrategias genéricas se discutiran extensamente en los Caps. 3, 4 y 7.

La Tabia 1-1 se puede usar para analizar como atacar a un competidor que emplea cualquiera de las estrategias genéricas. Una empresa que persigue la diferenciación general, por ejemplo, puede ser atacada por empresas que abren una gran brecha de costos, disminuyen el grado de diferenciación, cambian el enfoque o la diferenciación deseada por los compradores hasta otras dimensiones. Cada estrategia genérica es vulnerable a tipos de ataques diferentes, como se discute con mas detalle en el Cap. 15.

**Tabia 1-1** Riesgos de las estrategias genéricas

<b>RIESGOS DEL LÍDERAZGO DE COSTOS</b>	<b>RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN</b>	<b>RIESGOS DE ENFOQUE</b>
<p>El <b>líderazgo</b> de costos <b>no</b> es sostenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores <b>imitan</b></li> <li>• La <b>tecnología</b> cambia</li> <li>• Otras bases para el líderazgo de costos se <b>erosionan</b></li> </ul> <p>Se <b>pierde</b> la <b>proximidad</b> en la diferenciación</p>	<p>La diferenciación no se sostiene</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan</li> <li>• Las bases para la diferenciación se <b>hacen menos importantes</b> para los compradores</li> </ul> <p>Se pierde la proximidad de costos</p>	<p>La estrategia de <b>enfoque</b> se <b>imita</b></p> <p>El <b>segmento</b> objetivo se <b>hace poco atractivo estructuralmente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura se <b>erosiona</b></li> <li>• La demanda <b>desaparece</b></li> </ul> <p>Los competidores de <b>objetivos amplios</b> agobian al sector</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Las diferencias de</b> segmento de otros segmentos se <b>angostan</b></li> <li>• <b>Aumentan las ventajas de una línea amplia</b></li> </ul>
<p>Los <b>enfocadores</b> de costos <b>logran</b> aun costos <b>menores</b> en los <b>segmentos</b></p>	<p>Los enfocadores en <b>diferenciación</b> logran aun mayor diferenciación en los <b>segmentos</b></p>	<p><b>Nuevos enfocadores subsegmentan</b> al sector industrial</p>

En algunos sectores industriales, la estructura del sector o las estrategias de los competidores eliminan la posibilidad de lograr una o más de las estrategias genéricas. Ocasionalmente no existe ninguna forma factible para que una empresa obtenga una ventaja en costos importantes, por ejemplo, porque varias empresas están igualmente colocadas con respecto a las economías de escala, acceso a materias primas o a otras guías de costo. Similarmente, un sector industrial con pocos segmentos o solo pocas diferencias entre los segmentos, como el polietileno de baja densidad, pueden ofrecer pocas oportunidades para el enfoque. Así, la mezcla de estrategias genéricas variará de sector industrial a sector industrial.

Sin embargo, en muchos sectores industriales las tres estrategias genéricas pueden coexistir lucrativamente mientras que las empresas persigan o seleccionen bases diferentes para la diferenciación o enfoque. Los sectores en los que varias empresas fuertes están siguiendo estrategias de diferenciación basadas en fuentes diferentes del valor del comprador, son con frecuencia lucrativas. Esto tiende a mejorar la estructura del sector y lleva a una competencia estable en el mismo sector. Si dos o más empresas eligen el perseguir la misma



estrategia genérica en la misma base, el resultado será, sin embargo, una batalla prolongada y no lucrativa. La peor situación es cuando varias empresas están luchando por el liderazgo general de costos. La elección pasada y presente de estrategias genéricas por los competidores, por tanto, tiene un impacto en las oportunidades disponibles para una empresa y para el costo de cambiar su posición.

El concepto de estrategias genéricas está basado en la premisa de que hay varias formas de lograr la ventaja competitiva, dependiendo de la estructura del sector industrial. Si todas las empresas de un sector industrial siguieran los principios de la estrategia competitiva, cada una elegiría una base diferente para la ventaja competitiva. Aunque no todas tendrían éxito, las estrategias genéricas proporcionan rutas alternativas para desempeño superior. Algunos conceptos de planificación estratégica se han basado estrechamente en solo una ruta de ventaja competitiva, generalmente el costo. Estos conceptos no solo fracasan al explicar el éxito de muchas empresas, sino que también llevan a todas las empresas en un sector industrial a perseguir el mismo tipo de ventaja competitiva de la misma manera - con resultados predecibles desastrosos.

## 12. Estrategias genéricas y la evolución del sector industrial.

Los cambios en la estructura del sector industrial pueden afectar las bases sobre las cuales se construyen las estrategias genéricas y así alterar el balance entre ellos. Por ejemplo, el advenimiento de controles electrónicos y los sistemas de desarrollo de nuevas imágenes han erosionado grandemente la importancia del servicio como una base de diferenciación en las copiatoras. El cambio estructural crea muchos de los riesgos mostrados en la Tabia 1-1.<sup>8</sup>

El cambio estructural puede cambiar el balance relativo entre las estrategias genéricas en un sector industrial, ya que puede alterar la capacidad de sostenimiento de una estrategia genérica o el tamaño de una ventaja competitiva que es el resultado de ella. La industria automotriz es un buen ejemplo. Al principio de su historia, las empresas automotrices líderes seguían las estrategias de diferenciación en la producción de costosos automóviles de turismo. Los cambios tecnológicos y de mercado crearon el potencial para que Henry Ford cambiara las reglas de competencia, al adoptar la estrategia clásica de liderazgo de costos generales, basada en la producción de bajo costo de un modelo estándar que se vendería a precios bajos. Ford dominó rápidamente la industria en todo el mundo. Al final de los años 1920's, sin embargo, el crecimiento económico, la familiaridad creciente con el automóvil y el cambio tecnológico habían creado el potencial para que General Motors cambiara una vez más las reglas - empleo una estrategia de diferenciación basada en una línea amplia, características y precios superiores -. A través de toda esta evolución, los competidores enfocados también tuvieron éxito.

Otra batalla a largo plazo entre las estrategias genéricas ha ocurrido en la mercadería general. K-Mart y otras tiendas de descuento entraron con estrategias de liderazgo de costos contra Sears y otras tiendas departamentales convencionales, presentando gastos generales bajos y mercancía de marcas nacionales. Sin embargo, K-Mart se enfrenta ahora a la competencia de tiendas de descuento más diferenciadas que venden mercancía orientada hacia la moda, como Wal-Mart. Al mismo tiempo, las tiendas de descuento de enfoque han entrado y están vendiendo productos como deportivos (Herman's), artículos de belleza y para la salud (CVS) y libros (Barnes and Noble). Salas de exhibición de catálogo también se han enfocado en eléctricos y joyería, empleando estrategias de costo bajo en esos segmentos. Así, las bases para la ventaja competitiva de K-Mart se ven comprometidas y tiene dificultades

---

<sup>8</sup> *Estrategia Competitiva*. El Cap. 8 describe el proceso que dirige el cambio estructural en el sector industrial.

para desempeñar el promedio del sector industrial.

Otro ejemplo más reciente de los juegos entre las estrategias genéricas ha ocurrido con el vodka. Smirnoff ha sido durante mucho tiempo el producto diferenciado en el sector industrial, con base en una posición temprana como una marca de clase alta y fuerte publicidad de apoyo. Sin embargo, al hacerse lento el crecimiento y hacerse más competitivo el sector industrial, las marcas de vodka privadas y las marcas de precios bajos están minando la posición de Smirnoff. Al mismo tiempo, el vodka de PepsiCo.: Stolichnaya ha establecido una posición aún más diferenciada que Smirnoff, a través de enfoque. Smirnoff está atrapada en un atolladero que está amenazando su desempeño superior perdurable. Como respuesta ha introducido varias marcas nuevas, incluyendo una marca superior en oposición a Stolichnaya.

### **13. Estrategias genéricas y la estructura organizacional.**

Cada estrategia genérica implica diferentes habilidades y requisitos para el éxito, que se traducen comúnmente en diferencias de la cultura y la estructura organizacionales. El liderazgo de costos normalmente implica sistemas de control muy estrechos, minimización de gastos generales, seguimiento de economías de escala y dedicación a la curva de aprendizaje; estas podrían haber sido contraproducentes para una empresa que tratara de diferenciarse a través de un arroyo constante de nuevos productos creativos.<sup>9</sup>

Las diferencias organizacionales comúnmente implicadas por cada estrategia genérica conllevan varias implicaciones. Igual que como hay frecuentes inconsistencias económicas para lograr más de una estrategia genérica, una empresa no desea que su estructura organizacional sea subóptima, debido a que combina prácticas inconsistentes. Se ha puesto de moda el combinar la selección ejecutiva y la motivación a la "misión" de las unidades de negocios, normalmente expresado en términos de construir, sostener, o cosechar la participación en el mercado. Es igualmente - si no más - importante el igualar la selección y motivación ejecutiva a la estrategia genérica que se sigue.

El concepto de estrategias genéricas también tiene implicaciones para el papel de la cultura en el éxito competitivo. La cultura, ese conjunto de normas de difícil definición y de actividades que ayudan a conformar una organización, ha llegado a ser vista como un elemento importante para el éxito de una empresa. Sin embargo, se implican culturas diferentes para estrategias genéricas diferentes. La diferenciación puede ser facilitada por una cultura que alienta la innovación, la individualidad, la toma de riesgos (Hewlett-Packard) mientras que el liderazgo de costo puede ser facilitado por la frugalidad, disciplina y atención al detalle (Emerson Electric). La cultura puede reforzar poderosamente la ventaja competitiva que una estrategia genérica busca lograr, si la cultura es la apropiada. No hay una cultura buena o mala *per se*. La cultura es un medio de lograr ventaja competitiva, no un fin por sí misma.

El eslabon entre la estrategia genérica y la organización también tiene implicaciones para la empresa diversificada. Existe una tendencia en las empresas diversificadas por seguir la misma estrategia genérica en muchas de sus unidades de negocios, porque se desarrollan habilidades y confianza al perseguir un enfoque particular para la ventaja competitiva. Además, la alta administración con frecuencia obtiene experiencia al volver a ver un tipo particular de estrategia. Emerson Electric es bien conocido por su seguimiento de liderazgo de costo en muchas de sus unidades de negocios, por ejemplo, como H. J. Heinz.

---

<sup>9</sup> Un repaso más detallado de las diferentes habilidades requeridas por cada estrategia genérica se da en *Estrategia Competitiva*^ Cap. 2, Pags. 40-41.

El competidor con la misma estrategia genérica en muchas unidades de negocios es una forma en que una empresa diversificada puede añadir valor a esas unidades, un tema que discutiré en el Cap. 9 cuando examine las interrelaciones entre las unidades de negocios. Sin embargo, el empleo de una estrategia genérica común lleva algunos riesgos que deben hacerse notorios. Un riesgo obvio es que una empresa diversificada impondrá una estrategia genérica particular en una unidad de negocios cuyo sector industrial (o posición inicial) no la apoyará. Otro, un riesgo más sutil es que una unidad de negocio será mal entendida debido a las circunstancias en su sector industrial que *no* son consistentes con la estrategia genérica prevaleciente. Peor aún, estas unidades de negocios pueden tener sus estrategias minadas por la alta administración. Ya que cada estrategia genérica implica con frecuencia un patrón diferente de inversiones y diferentes tipos de ejecutivos y culturas, existe el riesgo de que la unidad de negocios sea "el tipo raro" obligado a vivir en políticas y objetivos empresariales inapropiados. Por ejemplo, la meta de reducción de costos en general o las políticas de personal de toda la empresa pueden ser desventajosos para una unidad de negocios que trata de diferenciarse en calidad y servicio, igual que las políticas hacia los gastos generales apropiados para la diferenciación pueden minar a una unidad de negocios que trata de ser el productor de menor costo.

## **14. Estrategias genéricas y el proceso de planificación estratégica.**

Dado el papel de pivote de las ventajas competitivas en el desempeño superior, la pieza central del plan estratégico de una empresa debe ser su estrategia genérica. La estrategia genérica especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa, y proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas en cada área funcional. Sin embargo, en la práctica, muchos planes estratégicos son listas de pasos de acciones sin una clara articulación de la ventaja competitiva que la empresa tiene o busca lograr y como. Estos planes probablemente serán pasados por alto en cuanto al propósito fundamental de la estrategia competitiva en el proceso de pasar el mecanismo de la planificación. Similarmente, muchos planes se construyen en proyecciones de precios y costos a futuro que casi invariablemente están mal, en lugar de en una comprensión fundamental de la estructura del sector industrial y la ventaja competitiva que determinará la utilidad sin importar cuales serán los verdaderos precios y costos.

Como parte de sus procesos de planificación estratégica, muchas empresas diversificadas categorizan las unidades de negocios, usando un sistema como el de construir, mantener o cosechar. Estas categorizaciones se usan con frecuencia para describir o resumir la estrategia de las unidades de negocios. Aunque estas categorizaciones pueden ser útiles al considerar la asignación de recursos en una empresa diversificada, es muy equívoco confundirlas con estrategias. La estrategia de una unidad de negocios es la ruta hacia la ventaja competitiva que determinará su desempeño. Construir, sostener y cosechar son los resultados de una estrategia genérica, o del reconocimiento de la incapacidad de lograr cualquier estrategia genérica y de ahí la necesidad de cosechar. Similarmente, la adquisición y la integración vertical no son estrategias, sino los medios de lograrlas.

Otra práctica común en la planificación estratégica es el uso de la participación en el mercado para describir la posición competitiva de la unidad de negocios. Algunas empresas van tan lejos como el fijar la meta de todas sus unidades de negocios a ser líderes (numero uno o numero dos) en sus sectores industriales. Este enfoque para la estrategia es tan peligroso como decepcionantemente claro. Mientras que la participación en el mercado es ciertamente relevante para el puesto competitivo (debido a la escala de economías, por ejemplo), el liderazgo en el sector industrial *no es una causa, sino un efecto de la ventaja competitiva*. La participación del mercado en sí, no es importante competitivamente; la

ventaja competitiva sí lo es. El mandato estratégico para las unidades de negocios debería ser el lograr la ventaja competitiva. El seguimiento del liderazgo por el mismo puede garantizar que una empresa nunca logre una ventaja competitiva o que pierda la que tiene. Una meta de liderazgo por sí, también embrolla a los gerentes en debates sin fin sobre como debería definirse un sector industrial para calcular participaciones, oscureciendo una vez más la búsqueda de la ventaja competitiva que es el centro de la estrategia.

En algunos sectores industriales, los líderes de mercado no disfrutaban del mejor desempeño porque la estructura del sector no recompensa el liderazgo. Un ejemplo reciente es Continental Illinois Bank, que adoptó la meta explícita del liderazgo en el mercado en préstamos al mayoreo. Tuvo éxito en lograr esta meta, pero el liderazgo no se transformó en ventaja competitiva. En su lugar, la guía para el liderazgo llevó a hacer préstamos que otros bancos no harían, y a costos escalofriantes. El liderazgo también significó que Continental Illinois tuvo que tratar con enormes corporaciones que son extremadamente poderosas y compradores sensibles al precio de los préstamos. Continental Illinois pagará el precio del liderazgo durante algunos años. En muchas otras empresas, como Burlington Industries, en telas, y Texas Instruments en electrónica, el seguimiento de liderazgo por el liderazgo mismo parece haber distraído algunas veces la atención de lograr y mantener la ventaja competitiva.