

¿QUE ES ESTRATEGIA?

Autor: Humberto Gallo

Año 2004

¿QUE ES ESTRATEGIA?

*El presente trabajo constituye un resumen de la nota titulada **¿Qué es Estrategia?** del Profesor Michael Porter publicada en la Revista INCAE, Vol. X, N°1, 1997, pp 35-52. En la misma el Prof. Porter plantea las diferencias entre Eficacia Operativa y Estrategia, los requerimientos para que una estrategia se constituya en una ventaja competitiva sustentable, la vinculación entre estrategia y crecimiento rentable y el papel de los líderes en la definición e implementación de las políticas estratégicas empresariales.*

I - LA EFICACIA OPERATIVA NO ES ESTRATEGIA

Por casi dos décadas, los gerentes han estado aprendiendo nuevas reglas de juego: flexibilidad para responder a los cambios, calidad total, benchmarking, etc. El posicionamiento, que alguna vez fue el centro de la estrategia, se rechaza como demasiado estático para los cambiantes mercados y tecnologías del presente. Según el nuevo dogma, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado y la ventaja competitiva es, a lo sumo, temporal.

Sin embargo, estas creencias son semiverdades peligrosas y están conduciendo a un número cada vez mayor de compañías por la pendiente de una competencia mutuamente destructiva. La raíz del problema es la falta de distinción entre eficacia operativa y estrategia.

Aunque las mejoras operativas resultantes de la aplicación de un notable número de herramientas gerenciales, han sido a menudo drásticas, muchas compañías se han visto frustradas por su incapacidad de convertir esas ganancias en rentabilidad sostenible. Y poco a poco, casi imperceptiblemente, las herramientas gerenciales han tomado el lugar de la estrategia. Conforme los gerentes se esfuerzan por mejorar en todos los frentes, se alejan cada vez más de las posiciones competitivas viables.

Eficacia operativa: Necesaria pero no suficiente

Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para un desempeño superior. Si embargo, ambas funcionan en formas muy distintas. Una empresa puede superar en el desempeño a sus rivales sólo si logra establecer una diferencia que pueda mantener. Debe brindar un mayor valor a los clientes o crear un valor comparable a menor costo, o hacer ambas cosas.

La eficacia operativa (EO) significa ejecutar actividades similares “mejor” que los rivales. Incluye la eficiencia, pero no se limita a ella. En contraste, el posicionamiento estratégico significa ejecutar actividades “diferentes” de la de los rivales, o ejecutar actividades similares en “formas diferentes”.

Las diferencias en la eficacia operativa constituía el núcleo del desafío japonés a las compañías occidentales en la década del '80. Los japoneses estaban tan avanzados en cuanto a eficacia operativa, que podían ofrecer simultáneamente menor costo y calidad superior que sus rivales.

Al menos durante la última década, los gerentes se han preocupado por aumentar la eficacia operativa. Mediante programas tales como gerencia para la calidad total, competencia basada en el tiempo y benchmarking, han cambiado la forma en que ejecutan las actividades a fin de eliminar la ineficiencia, aumentar la satisfacción del cliente y lograr prácticas óptimas. El aumento constante de la eficacia operativa es necesario para lograr una rentabilidad superior; sin embargo, por lo general no es suficiente. Pocas empresas han competido exitosamente con base en la eficacia operativa a lo largo de un período extenso, y cada día se hace más difícil mantenerse delante de los rivales. La causa más evidente es la rápida difusión de las prácticas óptimas. Los competidores pueden imitar rápidamente las prácticas gerenciales, las nuevas tecnologías, las mejoras de los insumos y las formas superiores de satisfacer las necesidades de los clientes.

La competencia de eficacia operativa amplía la frontera de productividad, elevando los estándares para todos. Sin embargo, aunque esa competencia produce un aumento absoluto de la eficacia operativa, no produce una mejora relativa para nadie.

La segunda razón por la cual la mayor eficacia operativa es insuficiente es más sutil y engañosa. Cuanto más practican las compañías el benchmarking, más se parecen unas a otras. Cuanto más trasladan las compañías rivales algunas de sus actividades a terceros en el exterior que son eficientes, más genéricas se vuelven esas actividades. La competencia basada únicamente en la eficacia operativa es mutuamente destructiva, conduciendo a guerras de desgaste que sólo pueden frenarse al limitar la competencia.

Tras una década de impresionantes aumentos en la eficacia operativa, muchas compañías están enfrentando rendimientos decrecientes. Poco a poco los gerentes han dejado que eficacia operativa tome el lugar de la estrategia. El resultado es una competencia de suma cero, precios estáticos o en declinación y presiones sobre los costos que ponen en peligro la capacidad de las empresas para invertir en el negocio a largo plazo.

II - LA ESTRATEGIA SE BASA EN ACTIVIDADES ÚNICAS

La estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor. La mayoría de los gerentes describe el posicionamiento en términos de sus clientes, sin embargo, la esencia de la estrategia yace en las actividades: decidir realizar las actividades de manera distinta, o ejecutar actividades diferentes de los rivales. De otra manera, la estrategia no es más que un lema de mercadeo que no resistirá la competencia.

Orígenes de las posiciones estratégicas

Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes que no son mutuamente excluyentes y que a menudo se superponen. Primero, el posicionamiento puede basarse en generar un subconjunto de productos o servicios de una industria. Yo llamo a esto, afirma Michael Porter en la Revista INCAE, **posicionamiento basado en la variedad**, porque se fundamenta en escoger variedades de productos o servicios particulares en lugar de segmentos de clientes. Como ejemplo se cita en el mencionado artículo a la compañía Jiffy Lube International que se especializa en lubricantes para automotores y no ofrece otros servicios de mantenimiento o reparación, brindando un servicio más rápido y a menor costo que un taller convencional.

Una segunda base para el posicionamiento es satisfacer la mayoría o la totalidad de las necesidades de un grupo particular de clientes. A esto Porter lo llama **posicionamiento basado en las necesidades**, que se acerca más al pensamiento tradicional respecto a elegir como objetivo un segmento de clientes. A modo de ejemplo se cita a Ikea, que ofrece en enormes tiendas, muebles modulares listos para ensamblar, tratando de satisfacer todas las necesidades de clientes dispuestos a cambiar servicio por costo. La mayoría de los gerentes conciben en forma intuitiva su negocio en términos de necesidades de los clientes que ellos están satisfaciendo. No obstante, un elemento crítico del posicionamiento basado en las necesidades no es en absoluto intuitivo, y a menudo se lo pasa por alto. Las diferencias en las necesidades no se convertirán en posiciones significativas a menos que el conjunto óptimo de actividades para satisfacerla también difiera. Si ese no fuera el camino, todos los competidores podrían satisfacer las mismas necesidades, y no habría nada único ni valioso respecto al posicionamiento.

La tercera base para el posicionamiento es segmentar a los clientes que son accesibles en distintas formas. Aunque sus necesidades son similares a las de otros clientes, la configuración óptima de actividades para alcanzarlos es distinta. A esto Porter le llama **posicionamiento basado en el acceso**. El acceso puede ser función de la ubicación geográfica o la escala de un cliente, o de cualquier otra cosa que requiera un conjunto diferente de actividades para alcanzar a los clientes de forma óptima. Como ejemplo se cita a Carmike Cinemas, que maneja cines únicamente en ciudades y pueblos con menos de 200.000 habitantes. Esto le permite compras centralizadas, mercadeo personalizado, ofertas de productos acordes a preferencias particulares, etc.

Una vez definido el posicionamiento, ahora podemos empezar a responder la pregunta *¿Qué es la estrategia?* La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades. Si sólo hubiera una posición ideal, no habría necesidad de estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo simple: ganar la carrera por descubrir y adueñarse de la posición.

III. UNA POSICIÓN ESTRATÉGICA SOSTENIBLE REQUIERE DISYUNTIVAS

Sin embargo escoger una posición única no es suficiente para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa atraerá imitación por parte de los que ya están en el mercado, que probablemente la copiarán. Por ello, una posición estratégica, no es sostenible a menos que existan disyuntivas respecto a otras posiciones. Estas disyuntivas se presentan cuando las actividades son incompatibles. Dicho en forma sencilla, una disyuntiva significa que para que haya más de una cosa se requiere menos de la otra. A modo de ejemplo, una aerolínea puede decidir servir comidas en sus vuelos, agregando costos y aumentando el tiempo de rotación, o puede decidir no hacerlo, pero no puede hacer ambas cosas sin tener grandes ineficiencias. Las disyuntivas crean la necesidad de escoger y protegen contra los competidores que se reposicionan y contra los que quieren una posición ambigua.

Las disyuntivas surgen por tres razones. La primera es la inconsistencia en la imagen empresarial. La segunda surge de las mismas actividades: diferentes posiciones requiere diferentes actividades, diferentes conductas del personal, otras habilidades, diferentes sistemas de administración, etc. Finalmente, las disyuntivas surgen de límites a la coordinación y al control interno: al decidir la alta gerencia como competir, aclara las prioridades y evita confusiones en su personal.

Las disyuntivas de posicionamiento son omnipresentes en la competencia y resultan esenciales para la estrategia. Crean la necesidad de escoger y limitan deliberadamente lo que una empresa ofrece. Desalientan las prácticas ambiguas o el reposicionamiento porque los competidores que aplican esos métodos socavan sus estrategias y degradan el valor de sus actividades.

Durante la última década, conforme los gerentes han ido mejorando la eficacia operativa, han adoptado la idea de que eliminar las disyuntivas es algo bueno. Sin embargo, si no hay disyuntivas las empresas nunca tendrán una verdadera ventaja sostenible. Sólo tendrán que limitarse a correr para mantenerse en el mismo lugar.

Al regresar a la pregunta *¿Qué es la estrategia?*, Vemos que las disyuntivas agregan una nueva dimensión a la respuesta. La estrategia es hacer elecciones para competir. La esencia de la estrategia es decidir lo que no se hará. Sin disyuntivas no habría

necesidad de elegir y por tanto no se necesitaría estrategia. Cualquier idea buena podría imitarse rápidamente, y otra vez, el desempeño dependería totalmente de la eficacia operativa.

IV. EL AJUSTE IMPULSA LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA SOSTENIBILIDAD

Las elecciones de posicionamiento no solo determinan que actividades ejecutarán una compañía y como configurará las actividades individuales, sino también la forma en que las actividades se relacionan entre sí.. Mientras que la eficacia operativa tiene que ver con el logro de excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se relaciona con combinar actividades. El ajuste excluye a los imitadores, creando una cadena que es tan fuerte como su eslabón mas fuerte. Esa es la forma en que el ajuste estratégico crea ventaja competitiva sustentable y rentabilidad superior.

Ajuste y sostenibilidad

El ajuste estratégico entre muchas actividades es fundamental, no solo para la ventaja competitiva sino para la sostenibilidad de esa ventaja. Es más difícil que un rival pueda copiar una serie de actividades entrelazadas, que simplemente imitar un enfoque particular de fuerza de ventas, equiparar una tecnología de proceso o reproducir un conjunto de características de producto. Un competidor que trata de copiar un sistema de actividades gana poco imitando solamente ciertas actividades y no la totalidad.

Por ello, las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o más, no de un ciclo de planeamiento ya que la continuidad fomenta las mejoras en las actividades individuales y el ajuste, permitiendo a una organización crear aptitudes y destrezas únicas ajustadas a su estrategia, a la vez que refuerza su identidad.

¿Qué es la estrategia? Ahora podemos completar la respuesta a esta pregunta. Estrategia es crear ajuste entre las actividades de una compañía. El éxito de una estrategia depende de hacer bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, e integrarlas. Si no hay ajuste entre actividades no hay estrategia distintiva y hay poca sostenibilidad. La administración vuelve a ser la simple tarea de supervisar funciones independientes, y la eficacia operativa determina el desempeño relativo de la organización.

V. REDESCUBRIR LA ESTRATEGIA

¿Por qué tantas compañías no tienen una estrategia? ¿Por qué los gerentes se abstienen de hacer elecciones estratégicas? Los gerentes han llegado a confundirse respecto a la necesidad de hacer elecciones. Puede parecer que una empresa bien manejada debe ser capaz de superar a sus rivales ineficaces en todas las dimensiones a la vez. Habiendo sido enseñados por pensadores populares de gerencia que ellos no tienen que hacer elecciones, los gerentes han adquirido la idea que escoger es una señal de debilidad y, exhortados en términos de revolución, corren detrás de cada nueva tecnología que aparece. Atrapados en la carrera por lograr eficacia operativa, muchos gerentes simplemente no entienden la necesidad de tener una estrategia.

La trampa del crecimiento

Entre todas las influencias, el deseo de crecer tiene quizá el efecto más perjudicial sobre la estrategia. Servir a un grupo de clientes y excluir a otros, por ejemplo, plantea un límite que parece limitar el crecimiento. Los gerentes se ven constantemente tentado a tomar medidas que sobrepasan esos límites pero que erosionan la estrategia empresarial.

Los arreglos y las inconsistencias en la búsqueda de crecimiento, erosionarán la ventaja competitiva que una empresa tenía con sus variedades originales o sus clientes objetivo.

Crecimiento rentable

Tras una década de reestructuración y reducción de costos, muchas compañías están poniendo atención en el crecimiento. ¿Qué métodos para el crecimiento preservan y refuerzan la estrategia? Ampliamente, la prescripción es concentrarse en profundizar la posición estratégica mas bien que extenderla y hacer arreglos. Profundizar una posición es hacer las actividades de la compañía más distintivas, fortalecer el ajuste y comunicar mejor la estrategia a los clientes que la deban valorar. Muchas empresas caen en la tentación de perseguir el crecimiento fácil agregando productos o servicios sin adaptarlos a su estrategia. Una compañía puede crecer rápido, y en forma mucho más

rentable, enfocando mas en las necesidades y variedades en que es distintiva que tratando de triunfar en campos de crecimiento potencialmente mas alto, en los que la compañía carece de particularidad.

El papel de los líderes

El desafío de elaborar o restablecer una estrategia clara es principalmente organizacional y depende de los líderes. En muchas empresas el liderazgo ha degenerado en lograr mejoras operativas y en hacer tratos, expresa Michael Porter en la Revista INCAE. Sin embargo, el papel del líder es más amplio y mucho mas importante. La gerencia general es mas que la administración de funciones individuales. Su núcleo es la estrategia: definir y comunicar la posición particular de la compañía, hacer elecciones y lograr ajuste entre las actividades.

La estrategia hace igualmente importante lo que no se hace que lo que sí debe hacerse. De hecho, la fijación de límites es otra función de los líderes. Decidir a que grupo objetivo de clientes, variedades y necesidades debe servir la compañía es fundamental para desarrollar una estrategia. Pero también lo es decidir no servir a otros clientes o necesidades y no ofrecer ciertos servicios o características. Por lo tanto una estrategia requiere constancia, disciplina y comunicación clara. De hecho, una de las funciones más importantes de una estrategia explícita y comunicada es guiar a los empleados al hacer elecciones que surgen debido a disyuntivas en sus actividades individuales y en las decisiones cotidianas.

Aumentar la eficacia organizacional es parte necesaria de la administración, pero no es estrategia. Al confundir las dos, los gerentes han regresado, sin proponérselo, a una forma de pensar respecto de la competencia que está impulsando a muchas empresas hacia la convergencia competitiva, lo que no es inevitable y a nadie favorece.

Los gerentes deben distinguir claramente la eficacia operativa de la estrategia. Ambas son esenciales, pero las dos agendas son distintas. La agenda operativa implica una mejora continua en todas partes. Fallar en esto hace vulnerables incluso a las empresas que tienen buena estrategia. La agenda estratégica es el lugar correcto para definir una posición única, hacer elecciones claras y fortalecer el ajuste. La misma demanda disciplina y continuidad: sus enemigos son la distracción y el arreglo.