

**ESTRATEGIA Y
COMPETITIVIDAD
(P⁴IC³)^C**

Índex

1. ESTRATEGIA	3
1.1 HISTORIA	3
1.2 DEFINICIONES	4
1.3 DEFENSA, ATAQUE, FLANQUEO Y GUERRILLAS	6
1.3.1 DEFENSA	6
1.3.2 ATAQUE	6
1.3.3 FLANQUEO	7
1.3.4 GUERRILLAS	8
1.4 EN COSTES, EN DIFERENCIACION Y EN NICHOS/SEGMENTO	9
1.4.1 COSTES	9
1.4.2 DIFERENCIACIÓN	10
1.4.3 NICHOS / SEGMENTO	12
1.5 LIDER, SEGUIDOR Y RETADOR	12
1.5.1 LIDER	12
1.5.2 SEGUIDOR	12
1.5.3 RETADOR	12
2. PLANIFICACION ESTRATÉGICA	13
2.1 DECISIONES ESTRATÉGICAS	13
2.2 METODOLOGÍA	15
3. COMPETITIVIDAD	16
4. LA FORMULA DE LA COMPETITIVIDAD	17

1. ESTRATEGIA

1.1 HISTORIA

El término estrategia proviene del griego “strategós”, compuesto de “stratós”, ejército, y “ago”, conducir, por lo que viene a significar el arte de dirigir o conducir las operaciones militares. Sin embargo, si confiamos en que los cambios de todo tipo se suceden de forma acelerada en los momentos actuales, podemos afirmar que el fin de la concepción estratégica empresarial basada en el paradigma militar verticalista está próximo. En la actualidad, hasta el mismo ejército y otras organizaciones conceptualmente emparentadas como la iglesia, han de cambiar radicalmente muchos de sus supuestos tradicionales si desean sobrevivir y desarrollarse.

Está consolidándose en todo el mundo un revolucionario enfoque estratégico. En un entorno cada vez más turbulento, global y competitivo, ya no basta con tener una buena idea, capitalizar una oportunidad de mercado y tratar de maximizar beneficios a corto plazo.

Los negocios oportunistas han de pasar a ser organizaciones perdurables bien estructuradas mediante valores finales e instrumentales que les den orientación y sentido más allá de generar beneficios económicos a corto plazo a sus propietarios.

Pero volvamos a los orígenes de la Estrategia.

Parece ser, que el primer tratado de Estrategia conocido fue el titulado “Reglas del Arte Militar” de Sun-Tzu, del cual Mao Tsé Tung se proclamaba discípulo, y que se remonta al siglo VI, antes de Jesucristo.

En la antigüedad Griega y Romana fueron claros exponentes de estrategia, Tucídides, Jenofonte y Julio Cesar respectivamente.

Posteriormente Maquiavelo, Fernández de Córdoba y Hernán Cortés, merecen una atención especial.

Podíamos seguir la estela de los grandes Maestros, puesto que los que han destacado a través de los tiempos han sido numerosos, pero en cuanto a la estrategia moderna se fecha su nacimiento en el “Siglo de las Luces”, en el que los pensadores militares europeos fueron sensibles a los progresos de los armamentos y a las reformas que

obligaban a introducir en los ejércitos. A la vez los filósofos de la época, llevados también por su ambición racionalista intentaban incidir en las reglas del Arte de la Guerra.

Las ideas francesas fueron expuestas con un gran vigor metódico en el “Ensayo General de Táctica” de Guibert (1772), que se convertiría después en el libro de consultas de Federico II y que Napoleón consideraba como el mejor manual, apropiado para formar grandes Generales.

La supremacía del pensamiento alemán surge a partir del 1810, cuando se crea la Academia Militar de Potsdam. Su fundador Scharnhorst, reacciona contra las definiciones abstractas de los teóricos franceses yendo directamente al estudio de casos concretos obtenidos de las pasadas guerras, las ideas de Scharnhorst reciben el impulso decisivo de Clausewitz; este dirige la Kriegssakademie desde 1818 hasta su muerte en 1831.

Su obra maestra “De la Guerra” es la suma de los conocimientos militares de la época, al mismo tiempo que una reflexión filosófica que asimila al Arte de la Guerra a las más altas creaciones del espíritu. Esta concepción, Von Moltke la hace triunfar en los Estados Mayores prusianos en las vísperas del 1870 y contribuye a forjar una verdadera mística de la Guerra que inspirará sucesivamente a Schlieffen ante la Primera Guerra Mundial y posteriormente a Von Seeckt en los años 1920-30.

1.2 DEFINICIONES

Si nos tuviéramos que quedar con una definición de estrategia militar, esta sería la de Helmuth Von Moltke: “La adaptación práctica de los medios puestos a disposición del general para lograr el objetivo propuesto”.

Es importante el destacar que la Estrategia es para “ganar la guerra” y la Táctica es para “ganar batallas”.

Adaptando esta definición al mundo empresarial, esta quedaría así: “La adaptación práctica de los medios puestos a disposición del Director General para lograr los objetivos propuestos”.

Jack Trout también la definió como: “Llevar las fuerzas disponibles hasta la posición más ventajosa, el punto de mayor ventaja antes del posible enfrentamiento con el enemigo”.

La actitud estratégica se caracteriza por ser una actitud abierta al cambio, una actitud crítica de la propia concepción y práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas.

Según Kenichi Ohmae, “La estrategia empresarial, en dos palabras, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de manera más eficiente.”

La esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer. Una posición estratégica no es sostenible si no se renuncia a otras. Por decirlo de otra manera sencilla, para tener más de una cosa es necesario tener menos de otras. Pero querer tener las dos, nos puede llevar a incurrir en importantes ineficiencias. Hay que decidir ser todo para alguien, porque si no, seremos nada para todos. En los mercados debemos ser diferentes, pero nunca indiferentes.

La estrategia es como el ajedrez, cuanto mas sabes jugar, menos jugadas puedes realizar.

Cuando hablamos de estrategia en el mundo de los negocios, se pueden realizar tres tipologías de clasificaciones, que no son excluyentes entre ellas, todo lo contrario, en la mayoría de ocasiones son complementarias:

La primera clasificación sería: Defensa, ataque, flanqueo y guerrilla

La segunda: En costes, en diferenciación y en nicho/segmento

Y la tercera sería: Líder, retador o seguidor

Cuando hablamos de estrategia es imprescindible el diferenciar los conceptos de Teatro de Operaciones, mercado donde se desarrolla el “enfrentamiento” y el Escenario, que es el mercado más “el conjunto de circunstancias” que rodean el suceso.

1.3 DEFENSA, ATAQUE, FLANQUEO Y GUERRILLAS

En todas las estrategias existen unos principios a tener en cuenta.

1.3.1 DEFENSA

Principio defensivo nº. 1

- Sólo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva. Es el único que no perdiendo, gana.

Principio defensivo nº. 2

- La mejor estrategia es tener el valor de atacarse a uno mismo. La empresa líder es la que “mata” a sus propios productos líderes. Si lo hace un competidor, es el nuevo líder.

Principio defensivo nº. 3

- Los movimientos de la competencia deben ser bloqueados siempre, por insignificantes que parezcan. Al “enemigo ni agua”.

Algunos ejemplos podrían ser **Gillette** con su hoja de doble filo, triple filo, desechable,...

Otro ejemplo sería **Iberia** con la creación de **Air Nostrum**, posteriormente la creación de **ClickAir**, adquisición de **Vueling** y creación de **Iberia Express**.

1.3.2 ATAQUE

Principio de ataque nº. 1

- La consideración principal es conocer cuál es la fuerza de la posición del líder. Hay que conocer al competidor que quieres atacar, mejor que a ti mismo.

Principio de ataque nº. 2

- Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo allí. A un líder es muy difícil atacarlo en toda la amplitud de su mercado. Hay que seleccionar un segmento/mercado donde atacarlo.

Principio de ataque nº. 3

- El ataque deberá lanzarse sobre un frente tan estrecho como sea posible. Hay que concentrar las fuerzas en un único objetivo, inicialmente.

Un ejemplo clarísimo de este tipo de estrategia podría ser **Samsung**, atacando a **Sony**. ¿Dónde lanzo inicialmente su ataque? En las pantallas.

1.3.3 FLANQUEO

Principio de flanqueo nº. 1

- Hay que atacar un área que no esté en disputa. Hay que identificar “un mercado” donde no este nadie o crearlo.

Principio de flanqueo nº. 2

- La sorpresa y la rapidez de acción es una parte fundamental del éxito del plan.

Principio de flanqueo nº. 3

- La consolidación es tan importante como el ataque mismo. Una vez conquistado ese mercado hay que colonizarlo, apropiarse del concepto y diseñar barreras de entrada.

Este tipo de estrategias están muy relacionadas con los Océanos Azules.

Un ejemplo de este tipo de estrategia podría ser **Red Bull**.

No se conocía la categoría de "bebidas energéticas" hasta que apareció **Red Bull**, la bebida energética líder en el mundo. **Red Bull** se posicionó entre los conceptos de las bebidas gaseosas (Coca Cola, Pepsi, Sprite, entre otras) y las bebidas rehidratantes (Gatorade, Powerade) bajo el concepto de contribuir al desarrollo intelectual y energético de las personas.

"Red Bull te da alas" dice el lema de su publicidad, dicha marca se ubicó como el líder del mercado con cerca de 13% del mercado y creó una nueva categoría dentro de las bebidas sin tener una disputa desgastante con los gigantes de Coca Cola o Pepsi.

1.3.4 GUERRILLAS

Principio de guerrillero nº.1

- Hallar un segmento de mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo. Lo más difícil en los mercados es consolidar posiciones. Cuanto mayor sea el mercado mas costara mantenerlo.

Principio de guerrillero nº. 2

- No importa cuanto éxito se logre, nunca hay que actuar como líder. Si actúas con la misma estrategia del líder, su tamaño te aplastara.

Principio de guerrillero nº. 3

- Mantenerse flexible, estar preparados para la retirada inmediata. No todos los ataques tendrán éxito.

Ryanayr es un ejemplo perfecto de este tipo de actuación.

Su estrategia de aeropuertos, depende fundamentalmente del dinero que obtiene de las Administraciones Públicas y Asociaciones de Empresarios y hoteleros.

1.4 EN COSTES, EN DIFERENCIACION Y EN NICHOS/SEGMENTO

1.4.1 COSTES

Supone lograr una ventaja competitiva a través de una ventaja en costes. O sea, mediante unos costes lo más reducidos posible.

La empresa se situará en una posición de ventaja no sólo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y los clientes.

Condiciones necesarias:

- Elevada cuota de mercado
 - Grandes volúmenes de productos
 - Efecto aprendizaje y experiencia
 - Condiciones favorables de adquisición de materias primas
 - Mejores condiciones de acceso a medios financieros
- Elevada productividad
 - Reducción de costes unitarios de producción
- Control de costes
- Utilización de la mejor tecnología
- Centrarse en unos pocos productos

Ventajas:

- Posibilidad de disminuir precios por debajo de la competencia en una posible “guerra de precios” u obtener mayores márgenes si no hay inestabilidad de precios.
- Mejor poder negociador frente a clientes poderosos ya que no conseguirán de los competidores rebajas de precio por debajo de los costes de dichos competidores, y a estos precios la empresa líder en costes sigue obteniendo beneficios.
- Mejor poder negociador frente a proveedores poderosos, ya que además de tener un mayor poder de negociación, en caso de aumentar el precio impuesto por los proveedores, esto no llegaría a anular la ventaja en costes de la empresa.

Puntos de atención:

- Especialmente vulnerable a toda perturbación que se traduzca en un aumento de costes.
- No hay que “dormirse en los laureles”
 - Tecnología
 - Niveles de productividad

Ejemplos de este tipo de estrategias, podrían ser **Easyjet, Ikea, Decathlon...** Hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones, además de competir en costes han creado nuevos modelos de negocio.

La ventaja competitiva radica en tener los costes más bajos del sector, no en tener los precios más bajos.

Cualquier empresa puede decidir los precios de venta más bajos del sector pero sólo la empresa líder en costes los podrá mantener a largo plazo.

1.4.2 DIFERENCIACIÓN

Persigue que la empresa en general, o alguno de sus elementos en particular, sean percibidos como únicos, tanto por parte de los clientes como por parte, incluso, de los proveedores.

Exige que la empresa posea una serie de habilidades y competencias que le permitan alcanzar, mantener y desarrollar esa diferenciación.

Ventajas:

- Actúa a modo de barrera de entrada o de protección ante la competencia.
- Con respecto a los compradores, provoca una lealtad hacia la empresa, hacia los productos de esta, haciendo que la demanda sea menos sensible a variaciones en los precios.

- Permite unos precios y unos márgenes más elevados que los de las empresas menos diferenciadas, escapando de una competencia basada en precio.

Puntos de atención:

- La estrategia de diferenciación dificulta lograr una elevada cuota de mercado.
- Éxito limitado a consecuencia de la imitación de algún competidor, o de la evolución de las preferencias de los consumidores.
- Desfase entre la “prima de precio” y la diferenciación aportada o percibida.

Ideas diferenciadoras:

Algunas podrían ser:

- Ser el primero
- Apropiarse de un atributo
- Ser el líder
 - Líder en ventas
 - Liderazgo tecnológico
 - Liderazgo en rendimiento
- La tradición
- Forma en que se hace un producto
- La popularidad
 - Ventas
 - Rankings
 - Prescriptores

Se podrían citar como ejemplos: Walkman de **Sony** (por primera vez la música va contigo), **Tríodos Bank** (banca ética), **ING Direct** (banca sin oficinas), **Starbucks**,...

1.4.3 NICHO / SEGMENTO

- Consiste en centrarse en un segmento de mercado.
- Reducir el ámbito de competencia.
- Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación.
- La empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compete.

En este caso la ventaja competitiva debe proceder sobre todo de la especialización. La idea básica en el caso del enfoque por diferenciación es que al especializarnos conoceremos mejor a esa parte del mercado y en consecuencia satisfaremos mejor sus necesidades. De hecho esta especialización implica el abandono, la renuncia a otros segmentos del mercado o a otras zonas geográficas.

Algunos ejemplos podrían ser **Rolls Royce**, **Affinity** (tienda de ropa de tallas grandes), **Iradier** (gimnasio femenino de alto standing), **Prensa local**,...

1.5 LIDER, SEGUIDOR Y RETADOR

Dependiendo de nuestra posición en el mercado y de los objetivos definidos, podremos definir diferentes estrategias. Como se podrá observar estas, están íntimamente relacionadas con las anteriormente descritas.

1.5.1 LIDER

- Expansión de la demanda. Ataque
- Defensa de su cuota de mercado
- Incremento de su cuota de mercado. Ataque

1.5.2 SEGUIDOR

- Estrategia de adaptación e imitación
- Estrategia de nicho

1.5.3 RETADOR

- Definición del competidor a atacar. Ataque
- Definición y diseño de estrategia

Las grandes batallas en los mercados se dan entre los líderes y los retadores.

Un ejemplo podría ser el mercado electrónica de consumo: **Philips** (líder), **Sony** (seguidor que se convierte en retador). **Sony** nuevo líder.

Samsung (seguidor que se convierte en retador). **Samsung** nuevo líder.

2. PLANIFICACION ESTRATÉGICA

En el entorno de incertidumbre y complejidad actual, algunas de las preguntas que toda organización se realiza son: ¿Vale la pena planificar?, ¿tiene sentido atenerse a los planes en un entorno tan cambiante?, ¿podemos ser previsibles y proactivos?, ¿cuál es la dimensión de tiempo adecuada?

La creciente incertidumbre del entorno, conceptos como los cisnes negros y aspectos de geoestrategia, nos plantean: ¿Cómo planificar en estas condiciones?, ¿qué tan útil es atenerse a los planes preestablecidos?, ¿qué sentido tiene cumplir con lo planificado?, ¿cuál es la vigencia de los planes finalmente elaborados?, ¿en que debemos ser largoplacistas y en que es mucho más útil ser cortoplacistas?, ¿en que aspectos debemos estar alertas a no desviarnos y en que otros debemos practicar la flexibilidad total?.

2.1 DECISIONES ESTRATÉGICAS

Lo que se pretende conseguir con la Planificación Estratégica son los siguientes objetivos:

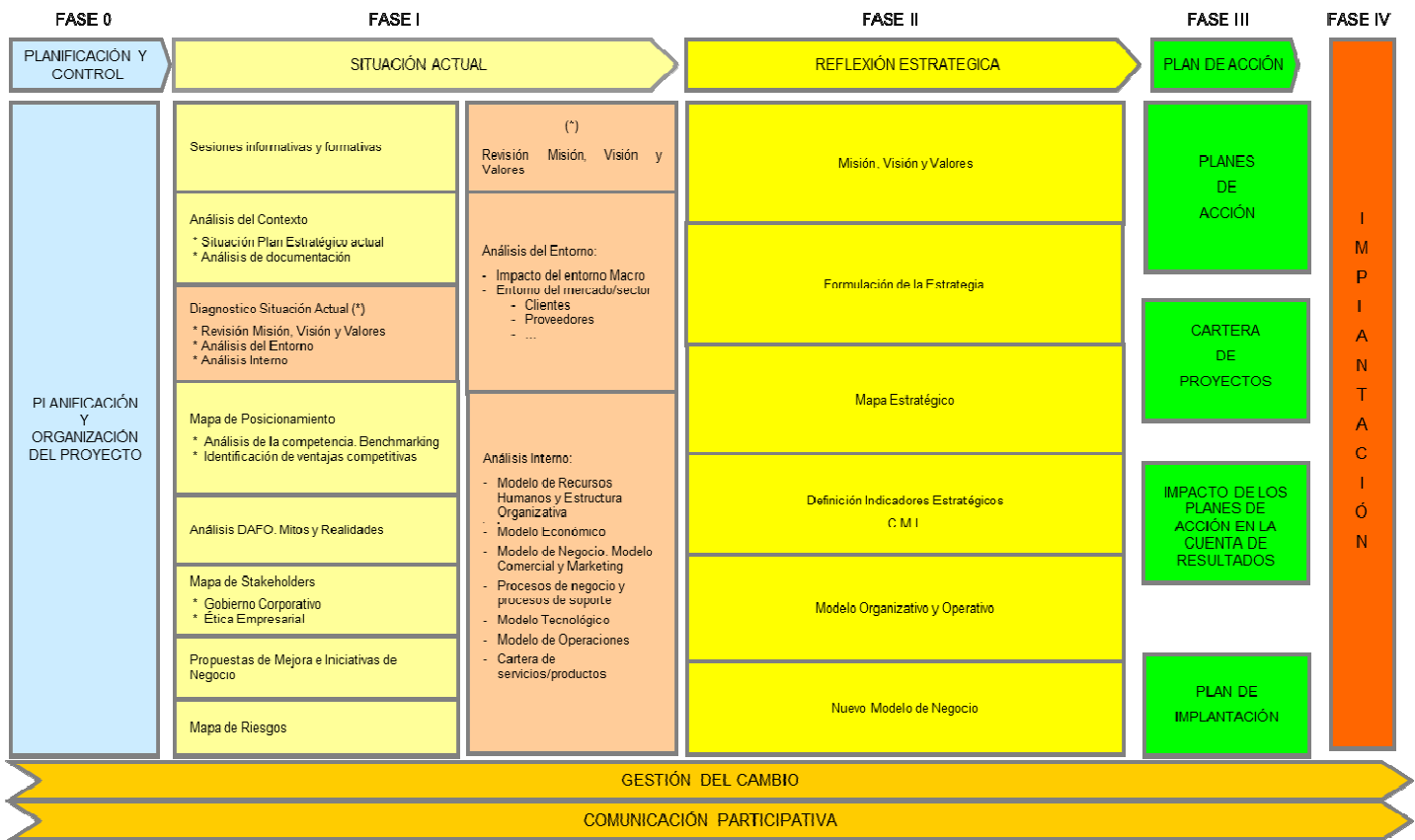
- Definir la dirección a medio/largo plazo. Posicionamiento deseado, es decir a que mercado queremos ir y como queremos ser percibidos.
- Hacer un diagnóstico del mercado y de las nuevas tendencias, que sitúe a la organización en un punto de partida realista y desafiante: la alta competencia y la inestabilidad del mercado requieren olfato, radical innovación y respuestas ágiles. La rapidez en la toma de decisiones es una ventaja competitiva de gran valor.

- Ajuste mutuo entre empresa y entorno. Adecuar la organización a los nuevos retos y desafíos. Con quien vamos a competir.
- Identificar nuevas tendencias empresariales y aprender de la innovación de otros sectores, mediante el análisis de casos prácticos. La prospectiva estratégica resultara de gran utilidad.
- Identificar, generar y priorizar nuevas oportunidades de negocio.
- Identificación y potenciación de las nuevas competencias necesarias.
- Hacer que la empresa sea más competitiva de forma sostenible. Buscar la diferenciación.
- Identificar y gestionar los riesgos. El mapa de riesgos como herramienta de control y previsión.

Si esperas a estar totalmente seguro para hacer las cosas, probablemente nunca harás nada. Las decisiones que más acaba pagando una empresa son las que no ha tomado. Si no decides tú, el mercado decidirá por ti.

Parafraseando a Jorge Luis Borges: “El futuro no es lo que va a pasar, es lo que nosotros vamos a hacer”.

2.2 METODOLOGÍA



3. COMPETITIVIDAD

En los mercados actuales, nos encontramos con una serie de tendencias imparable y que toda organización debe gestionar, entre las que se puede destacar la “competencia insaciable”.

Los mercados son una guerra sin tregua. Nuestros competidores intentaran quitarnos cuota de mercado y nosotros a ellos.

Si nos realizáramos las siguientes preguntas: ¿El objetivo de una empresa es tener los costes más bajos?, ¿ser los que más “fabrican”?, ¿ser los que más horas trabajan?, la respuesta rotunda seria No. Estos no son objetivos finalistas de ninguna organización.

Si en este momento tuviéramos que definir un objetivo finalista, este podría ser: “Conseguir el máximo de ventas con la mejor rentabilidad contribuyendo al desarrollo social y de forma sostenible”.

Y en esta reflexión aparece el dilema Productividad vs Competitividad.

El gran objetivo de una empresa va a ser la competitividad. La productividad es un factor muy importante, pero no suficiente. La productividad es la mirada interna de la empresa, pero lo fundamental, donde nos jugamos nuestro destino será en la mirada externa, es decir cuando el mercado nos compara con nuestros competidores y decide a quien compra. Por desgracia, muchas organizaciones únicamente están focalizadas en la productividad, en la reducción de costes y acaban siendo organizaciones “anoréxicas”, incapaces de competir.

La competitividad es mucho más que la eficacia operativa (buen producto, precio adecuado, distribución eficaz). La competitividad es el resultado de la suma de dos variables “la eficacia operativa” y la “diferencia percibida”, la imagen que se transmite, es decir el posicionamiento percibido.

Por supuesto que “esa percepción” debe ser confirmada con productos o servicios que satisfagan, o mucho mejor, superen sus expectativas.

Muchas empresas declaran como objetivo “ganar competitividad”, ganar cuota de mercado, pero lo primero que tienen que decidir es a “quien se la van a ganar”. No podemos utilizar las mismas estrategias para todos los competidores. Cada competidor necesitara una estrategia diferente.

Es como si nos hiciéramos la siguiente pregunta: “¿en una lucha entre un oso y un cocodrilo, quien ganaría?”. Pues la respuesta es depende del terreno donde vayan a luchar, en tierra o agua. Cada uno es más competitivo en un terreno, pues las empresas exactamente igual, cada empresa es más o menos competitiva dependiendo del mercado donde vayan a combatir.

Otra pregunta crucial que debe realizarse toda empresa es si está orientada al producto o al cliente. A esta pregunta, inicialmente la mayoría de empresas contestaría que al cliente, pero la realidad es que están orientadas al producto. Esta cuestión, condiciona absolutamente el futuro de la organización y sus decisiones estratégicas.

4. LA FORMULA DE LA COMPETITIVIDAD

Hay una serie de factores que intervienen en la competitividad en todas las organizaciones. Podríamos afirmar, que “la receta” es única, pero lo que cambia radicalmente es el peso específico, la ponderación de cada uno de ellos. Toda empresa deberá definir el equilibrio que desea conseguir, ya que sin esta definición, resultara extremadamente difícil el alinear todas las decisiones con los objetivos pretendidos.

En una primera aproximación, definí la siguiente fórmula:

$$P^5IC^2$$

Dependiendo del sector analizado, es posible que tengamos que contemplar otros factores, lo que sí es seguro que los aquí descritos, habrá que gestionarlos. Pasamos a describir dichos factores:

- **Productividad:** hemos indicado que la productividad era muy importante, pero no suficiente. Por supuesto, cuanto mayor sea la productividad de nuestra empresa, mayor podrá ser la competitividad.
- **Precio:** tal como anteriormente hemos indicado, una de las estrategias posibles es competir en precio, pero reflexionando sobre este aspecto, apreciaremos que únicamente puede competir en precio de forma sostenible en el tiempo, la empresa que tiene los costes más bajos. Es decir el factor que deberemos gestionar no es el precio sino el coste. Esta reflexión, nos obligará a eliminar una “P” y sustituirla por una “C”.
- **Posicionamiento:** imagen, marca y reputación resultan uno de los principales factores de competitividad. En algunas de las organizaciones más exitosas del mercado, este factor es más valioso que el resto de activos.
- **Personas:** nuestros profesionales, el talento de nuestra organización, es un factor de vital importancia para el éxito de nuestra compañía.
- **País:** la competitividad del país o de la región es un elemento facilitador u obstaculizador para la competitividad de sus empresas. Cuando hablamos de estos nos estamos refiriendo a: infraestructuras (carreteras, aéreas, comunicaciones,..), educación (universidades, formación profesional, escuelas de negocio, idiomas,..), políticas de I+D, financiamiento, clústeres tecnológicos,...
- **Innovación:** nadie duda de la importancia de este factor en la competitividad, pero es importante destacar que está al alcance de toda empresa, independientemente del tamaño, y que las innovaciones más radicales son en los modelos de negocio.

- **Calidad:** toda organización deberá gestionar como mínimo tres tipos de calidad: real o técnica, percibida y suficiente. Si una empresa únicamente gestiona una de ellas, estará incurriendo en unos errores enormes: o bien “estamos tirando” calidad o defraudaremos las expectativas creadas.
- **Cultura:** la cultura de la empresa, es decir, como nos orientamos al cliente, vocación de servicio, cohesión y alineamiento interno, valores,... condicionara absolutamente nuestra competitividad. Suele ser uno de los factores peor gestionados.

Debido al cambio de la “**P**” de precio por la “**C**” de coste, la formula quedaría de la siguiente forma:

$$(P^4IC^3)^C$$

Y aparece una nueva “**C**” fuera del paréntesis que es la **Conf**fiabilidad, la **Cred**ibilidad, es decir además de gestionar todos esos factores, debemos ser creíbles, el mercado debe confiar en nuestra propuesta de valor.

Una empresa debe decir en qué factores quiere competir, aunque tendrá que ser competitivo en el resto. **Apple** no compite en precio, pero debe tener un precio competitivo.

El general Patton dijo: “El patriotismo en el campo de batalla consiste en conseguir que el otro muera por su país, antes de que tu mueras por el tuyo”. Llevándolo al mundo empresarial podríamos afirmar: “La competitividad en los mercados consiste que otro se quede sin trabajo, antes de que tú te quedes sin el tuyo”.