

Ventaja Competitiva

Rafael Fernández Concha

Toda organización posee una visión, misión, valores, entre otros elementos que definen la identidad de la misma. Entre estos argumentos, la misión se caracteriza por establecer una particularidad o particularidades que diferencia y separa a ésta de las demás y permite que se configure y oriente hacia su visión o destino ideal en el futuro. Es relevante para el objeto de este ensayo haber comprendido este rol diferenciador de la misión pues la ventaja competitiva está íntimamente relacionada a la misma. Así, existen diversas estrategias de negocios para establecer una posición estratégica, como el liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en liderazgo en costos, enfoque en diferenciación y liderazgo en costos y diferenciación integrada (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008). «Cada una de las estrategias de negocio ayuda a la empresa a establecer y a explotar una *ventaja competitiva particular* dentro de un *ámbito* específico de la competencia. En el caso de cada una de las diferentes estrategias de negocios, la forma en que las empresas integren las actividades que desempeñan mostrará las diferencias que existen entre unas y otras» (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 114).

Un primer aspecto que debe ser tenido en cuenta es que una ventaja competitiva no es una entelequia abstracta o un discurso teórico que necesariamente debe aplicarse en los manuales de toda compañía. Se trata de una realidad concreta, medible, que crece o decrece en el tiempo y que de forma efectiva permita definir a la propia organización y contrastarla frente a otras del sector, ya sea mediante matrices u otras formas de

ponderación, para así inferir cuál es la posición competitiva en que se encuentra la compañía objeto del análisis. Es más, las diferentes ventajas competitivas que posee cierta organización determinarán en cierto modo su postura estratégica (defensiva, agresiva, líder, etc.) y moldearán así, el modo de desarrollarse y competir en el mercado. Así, las ventajas competitivas son elementos constitutivos de la organización; vienen determinados casi en el ADN de la misma, al menos en su misión para determinado momento histórico y lugar geográfico (aunque luego veremos con Porter que una estrategia global puede permitir ampliar la ventaja competitiva) y así establecerá su propia posición competitiva en el mercado.

En otras palabras, podemos decir pues que la ventaja competitiva es la capacidad que tiene una empresa de crear valor; aunque ello es algo vago y genérico, nos abre una serie de posibilidades para profundizar en el modo de competir en los mercados actuales, principalmente desde el liderazgo de costos o la diferenciación, que conducirán a los clientes a preferir nuestros productos o servicios sobre los de la competencia por alguno de estos motivos o quizás algunos otros que analizaremos luego. Asimismo, es esencial que las ventajas competitivas sean sostenibles en el tiempo para que puedan ser catalogadas como tales; de otro modo nos encontramos frente a un esfuerzo de corto plazo que probablemente no sea viable ni financiera ni operativamente y conduzca a la pérdida de valor de la compañía, lo cual es radicalmente opuesto al sentido de la competitividad. Por ejemplo, una empresa que busca "romper mercado" mediante una estrategia de precios bajos a pesar de que sus costos operativos no se lo permiten, termina o funcionando en el corto plazo debido a que la competencia tiene menor solidez financiera que ésta o, fracasando precisamente por lo contrario. Aquí pues, no existe

verdaderamente un liderazgo por costos y no es ésa la ventaja competitiva en cuestión; se trata más bien de la solidez financiera, capacidad de apalancamiento, manejo financiero, etc. pero ya es otro punto pues no estamos frente a una industria con la capacidad de producir a más bajos costos que sus competidores en el sector, sino más bien, de una empresa con capacidad de perder o marginar muy poco para ganar cuota de mercado.

Un último apunte antes de proseguir con el análisis de Porter y otros autores es que la ventaja diferencial —y ello está bastante explícito en el nombre— debe ser particular y propio de la empresa. Si esta característica es común al sector, evidentemente no nos encontramos frente a una ventaja diferencial sino a un común denominador o a una propiedad o característica del sector. Si decimos que determinada empresa de agua embotellada tiene como ventaja diferencial el ofrecer un bajo costo por su producto, para que dicha afirmación sea válida, debemos encontrarnos frente a un precio muy inferior a los de la competencia y no simplemente al hecho de que venda agua a un precio bajo, pues el característico del agua embotellada ser un producto de bajo costo, eficiente y con demanda muy elástica. El caso contrario sí resulta factible: si Evian o Perrier afirman que su agua embotellada representa un producto muy diferenciado, ello probablemente sea cierto debido a una estrategia de marketing (independientemente de las características del producto en sí mismo) y a los precios ostensiblemente más altos que representan.

Para finalizar esta parte inicial, he de referir un comentario que pareciera ser contradictorio con algo expuesto al inicio. Una ventaja competitiva, aunque inscrita en la esencia misma de la empresa, ciertamente puede desaparecer o crearse debido a una serie de cambios en el mercado. Una organización, a diferencia de un ser humano, tiene la capacidad de evolucionar y "mutar" en períodos de tiempo significativamente menos, por

lo cual, aunque esencial a su ser y accionar en el mundo, una empresa no puede pretender conservar sus ventajas competitivas de forma permanente; como se refirió también anteriormente, si la competencia también logra adquirir esa característica o si las condiciones o cambios en el mercado hacen que las reglas de juego cambien, será menester que la organización se adapte, evolucione pronto o desaparezca. Así pues, estos cambios en las ventajas competitivas pueden provenir desde afuera (factor externo) como un cambio en la tecnología o en los hábitos de consumos (debido a factores económicos o culturales) por ejemplo, el ingreso de la nano-tecnología al ámbito textil y todas las posibilidades que ello presenta, o pueden tener su origen al interior de la organización (factor interno) como un cambio de administración, un desarrollo propio o un replanteo de la visión y misión de la misma. Porter (2008) afirma: «La creación de valor, en cambio, surgirá de la capacidad de entender una organización y su contexto holísticamente. El pensamiento estratégico va a ser más excepcional y valioso que nunca... Mientras la competencia continúe evolucionando, va a continuar siendo a la vez un elemento desestabilizador y la fuente de gran parte de nuestra prosperidad» (Porter, 2008, p. 27).

Los desafíos actuales referentes a las ventajas competitivas no han perdido vigencia ni importancia al momento de analizar la situación de una empresa. Porter desarrolla la ventaja competitiva desde una perspectiva basada en la actividad de la compañía, introduciendo a su vez, «el concepto de cadena de valor, un marco general para pensar estratégicamente sobre las diferentes actividades relacionadas a cualquiera de los negocios de la compañía y su papel en generar diferenciación y el costo que ello implica. La diferencia entre valor, es decir lo que los compradores están dispuestos a

pagar por un producto o servicio, y el costo de realizar las actividades para lograrlos, determinan la utilidad» (Porter, 1985, p. 16). Así, esta aproximación a la competitividad permite entender la necesidad de una aproximación múltiple: desde varias unidades de negocio, perspectiva de cadena de valor y una sinergia entre costos y diferenciación pues en ello radica la creación del valor y no simplemente en el exceso en uno de los extremos. Es más, la aproximación basada en tareas o actividades que plante Porter, permite aproximarse a la estrategia como un conjunto de actividades que diferentes personas en la organización han asumido, todos ordenados hacia un mismo fin, hacia una visión y misión común. Así pues, las actividades hacen que la estrategia sea operacional y puede por tanto, ser tratada de forma concreta. Porter enfatiza también el hecho de que la aproximación por actividades permite conectar la dimensión interna de la compañía (habilidades internas, reputación, clima organizacional, competencias organizacionales) con la externa (posición de mercado); así, Porter afirma que una empresa es tanto un conjunto de actividades a realizar como una serie de recursos y capacidades. Así, las actividades ofrecen la ventaja de ser observables y ser directamente relacionables con costos y diferenciación. «La ventaja competitiva proporciona la arquitectura para describir y analizar la estrategia, relacionándola con el comportamiento organizacional y para poder comprender las fuentes y el origen mismo de la capacidad competitiva» (Porter, 1985, p. 19).

Porter también desarrolla diferentes aspectos para alcanzar las ventajas competitivas: desde sus cinco fuerzas, la búsqueda de la ventaja competitiva mediante la información, el uso de Internet, la globalización, el uso de clústers, la responsabilidad social, etc. (Porter, 2009).

Robert Grant por su parte, propone una aproximación a la estrategia desde la teoría basado en los recursos y competencias de la empresa. «La estrategia ha sido definida como el relacionamiento que una organización hace entre sus recursos internos y habilidades y las oportunidades y riesgos creados por el ambiente externo. Durante los ochentas, los principales desarrollos en análisis estratégico estuvieron enfocados en la relación entre estrategia y el medio externo. Ejemplos notables de este enfoque fueron el análisis de Porter sobre estructura de la industria y posición competitiva y los estudios empíricos del proyecto PIMS. Por contraste, la relación entre estrategia y los recursos y habilidades de la empresa han sido dejados de lado» (Grant, 1991, p. 114). Las críticas de Grant apuntan a una estructura demasiado rígida y demasiado centrada en aspectos estructurales y dejado de lado en el análisis elementos como la imitación competitiva, lo adecuado del retorno de las innovaciones, el rol de la información imperfecta así como el rol de la acumulación de recursos afecta a la sostenibilidad competitiva (ver Grant, 1991).

El esquema que sigue Grant parte de reconocer los recursos de la empresa (reconociendo tanto fortalezas y debilidades para esbozar oportunidades de optimizar el uso de dichos recursos), luego identificar las capacidades de la organización (es decir, qué puede hacer esta empresa de mejor o más eficientemente que los rivales) y relacionar los recursos necesarios para dicha capacidad y jerarquizar según complejidad; a partir de ello se puede categorizar cuáles son las ventajas competitivas a partir de dos criterios: el potencial de ser una ventaja competitiva sostenible en el tiempo así como que los retornos sean los adecuadas para dicha inversión y apuesta de recursos. Una vez determinados estos aspectos se procede a seleccionar la estrategia que mejor aproveche los recursos y habilidades de la compañía según las condiciones del mercado y de la competencia.

Finalmente, se revisa todo el proceso nuevamente (recursos-capacidades-ventajas competitivas-estrategia) para encontrar "brechas" en las que la organización debe invertir para tener un nivel adecuado de recursos según el alineamiento que se quiere para la firma (Grant, 1991). Así pues, como se puede apreciar, desde la aproximación de esta teoría, los recursos y capacidades de la empresa son el visor que delineará, en última instancia, el curso estratégico que la organización deberá seguir. Así mismo, son estos recursos y habilidades los que definirán el nivel de rentabilidad que la empresa obtendrá y el valor que la empresa poseerá (tanto si está en bolsa como si no fuera el caso). Siempre se deberá contrastar el binomio recurso-costos de oportunidad tanto para la ventaja en costos o la ventaja en diferenciación pues el enfoque está puesto en los recursos necesarios para alcanzar dicha posición y el sacrificio que apostar dichos recursos implicará frente a los retornos esperados y a la capacidad de sostenerse en el tiempo.

Por su parte, Peteraf plantea algunas precisiones adicionales a la teoría basada en los recursos, sobre todo en aspectos relativos a cómo son empleados los diferentes recursos, qué hace sostenible a las ventajas competitivas, la naturaleza de las rentas y las utilidades así como los orígenes de las heterogeneidades, entre otros. Así, la esencia del modelo que presenta consiste en que cuatro condiciones confluyan para que exista una auténtica ventaja competitiva sostenible.

El primer factor es "recursos superiores" o heterogeneidad de recursos que provienen, precisamente, de la heterogeneidad del sector, es decir, de las diferentes capacidades que tienen diferentes empresas en competencia de aprovechar los recursos en su generación de valor, especialmente debido a la presencia de factores de producción

superiores, los cuales, por definición, son escasos. Ello conducirá a que ciertas empresas, en su utilización de recursos pierdan dinero, otros ni ganen ni pierdan y otros, con recursos superiores, obtengan rentas. El segundo factor necesario es que haya limitantes para la competencia *ex post*, lo que implica que una vez que se ha tomado la posición de recursos superiores que están generando rentas, dichos recursos no puedan ser fácilmente adquiridos por la competencia debido a ciertas restricciones. Ello consiste en la condición esencial para conseguir rentas en el largo plazo y hacer sostenible la ventaja competitiva. Estas restricciones pueden consistir, por ejemplo, en la dificultad o imposibilidad de imitación o de sustitución de nuestro producto o servicio. El tercer factor, también relacionado a los recursos, es la inmovilidad perfecta o, en su defecto, la movilidad imperfecta, refiriéndose a que el valor de un recurso disminuye ostensiblemente una vez removido de la organización y localizado en cualquier otro entorno. Básicamente se refiere a los altos costos de transacción o a la pérdida de sinergias asociadas a la utilización del recurso dentro de su entorno de origen. Finalmente, el cuarto factor, es, análogamente al segundo, una limitación de la competencia pero *ex ante*, es decir, previa a la consecución de una posición de recursos superiores. Ello se desprende del hecho de que ante una posición estratégica tan apetecible que posea ventajas competitivas sostenibles conducirá a una fiera competencia por ubicarse en dicha ubicación que hará que el costo de posicionamiento disuelva eventualmente, los beneficios propios de dicha ubicación, a modo de victoria pírrica. Para evitar esa lucha encarnizada tan costosa diluya cualquier margen potencial es necesario que haya una restricción que favorezca a cierta organización sobre las demás para que efectivamente pueda tratarse de una ventaja competitiva y no meramente una condición del sector (Peteraf, 1993).

Así pues, a partir de estos cuatro factores se desprende toda una teoría sobre la diversificación y la construcción estratégica que permitirá construir a partir de la combinación de la teoría de recursos y de los cuatro pilares.

Existen muchas teorías y aproximaciones diversas a la ventaja competitiva. Jay Barney plantea, por ejemplo, que es la cultura organizacional el pilar esencial sobre el cual se construirá la ventaja competitiva sostenible necesaria para una performance financiera superior de la organización (Barney, 1986). Montgomery y Hariharan (1991) plantean a su vez la diversificación como consecuencia de una estrategia que aprovecha la riqueza de recursos como una ventaja competitiva. Por otro lado, Rumelt plantea que es la incertidumbre que la estrategia no puede contemplar lo que generará las ventajas competitivas y el nivel de rentabilidad de cada empresa (Rumelt, 1991). Finalmente, quisiera referir una teoría de Gunther McGrath que plantea, a partir de un análisis empírico sobre todas las empresas del mundo valuadas sobre 1 billón de dólares y su crecimiento anual en los últimos años, que las empresas se plantean estrategias a largo plazo sobre hacia dónde quieren ir, pero a sabiendas que aquello que hacen hoy no tiene relación con el crecimiento futuro. El éxito que pueden gozar actualmente proviene de explotar sus ventajas competitivas actuales mas no unas sostenibles. Así categorizó el fenómeno de las ventajas competitivas efímeras ("transient" en el inglés original) y sus ramificaciones en la elaboración de estrategias actualmente (Gunther McGrath, 2013).

Como conclusión, considero que dentro de todo proceso estratégico es esencial identificar las ventajas competitivas de la organización; tanto desde una perspectiva de las actividades como desde los recursos, será preciso reconocer cuál es la identidad de la empresa, qué la identifica y cuál es su razón de ser. Toda empresa surge porque se

encuentra en la capacidad de hacer un mejor uso de recursos y una secuencia de acciones con alguna ventaja respecto a no existir; es decir, aumentar valor. Por ello, ir a ese génesis es imperativo para reconocer cómo la empresa puede y debe continuar aportando valor desde la conciencia de su propia identidad y del medio ambiente, el mercado y los competidores que la rodean.

Referencias

Barney, J.B. (1986, julio). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* Academy of Management Review, vol. 11, n. 3. California: Estados Unidos.

Grant, R.M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, California: Estados Unidos.

Gunther McGrath, R. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep your Strategy moving as fast as your Business*. Harvard Business Review Press. Massachusetts: Estados Unidos.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. y Hoskisson, R.E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Thomson Learning. México, D.F: México.

Montgomery, C.A. y Hariharan, S. (1991). *Diversified expansion by large established firms*. Journal of Economic Behaviour, pp. 71-89.

Peteraf, M.A. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. Strategic Management Journal, vol 14, n. 3. Londres: Inglaterra.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press by Simon & Schuster, Nueva York: Estados Unidos.

Porter, M.E. (2009). *Ser competitivo*. Harvard Business Press. Deusto Centro Libros. España.

Rumelt, R.P. (1991). *How much does industry matter?*, Strategic Management Journal, 12, pp. 167-186.