

VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Cuando una empresa obtiene beneficios económicos superiores al promedio del sector, no sólo alcanza ventaja competitiva, sino que también atrae competidores deseosos de ‘dividirse el pastel’. Así como la buena miel atrae a las moscas, un negocio rentable es apetecible por todo aquel que se sienta capaz de hacer lo mismo. Esto quiere decir que sostener en el tiempo la ventaja competitiva no es tarea fácil. Siendo uno de los pilares básicos sobre el que se asienta la enseñanza de estrategia, es importante reflexionar sobre las bases y consecuencias de este concepto.

El objetivo de esta nota técnica es resumir la literatura estratégica más reciente sobre la ventaja competitiva sostenible. Comenzaremos ofreciendo una definición de este concepto para luego dar paso a los factores que la amenazan y terminar señalando las acciones estratégicas concretas, sugeridas por la literatura, para hacer frente a esas amenazas y conseguir que la ventaja competitiva perdure a través del tiempo.

Ventaja Competitiva Sostenible: Definición

La ventaja competitiva sostenible es aquella que ha perdurado por un espacio de tiempo suficientemente largo. Por ejemplo, Nucor, una empresa procesadora de acero de los Estados Unidos, obtuvo entre 1978 y 1996 una rentabilidad 1,3% *adicional* al costo de capital promedio del sector, mientras que el resto de las empresas obtuvo una rentabilidad 7% *por debajo* de dicho promedio. Veinte años es un espacio de tiempo lo suficientemente largo para afirmar que Nucor posee una ventaja competitiva sostenible.

En una nota técnica anterior (Ver “Ventaja Competitiva, FN-002”) alertábamos al lector sobre la evidencia de la disipación de la rentabilidad a lo largo del tiempo. Por razones que van más allá del interés de esta nota, existe evidencia para afirmar que una empresa es incapaz de obtener rendimientos superiores por más de 10 años (Ghemawat 2001). Al mismo tiempo, la evidencia puntual de empresas que lo consiguen, junto con justificar el interés por la ventaja competitiva sostenible, ha animado a los estrategas a ofrecer explicaciones plausibles a dicho fenómeno. Tales esfuerzos convergen en la identificación de las amenazas a la sostenibilidad de la ventaja competitiva y a la forma de hacerlas frente. Estos temas son tratados a continuación.

Ventaja Competitiva Sostenible: Amenazas

Los factores que amenazan la sostenibilidad de una ventaja competitiva son básicamente tres: 1) imitación; 2) sustitución; y, 3) otras acciones de competidores actuales ó nuevos competidores. Es por esto que también se dice que una ventaja competitiva es sostenible cuando persiste a pesar de los esfuerzos de la competencia, ó de nuevas empresas interesadas por entrar al mercado, de imitarla ó neutralizarla (Barney, 1991; Saloner, Shepard et al., 2001). Desarrollemos estas ideas con detalle.

La *imitación* puede definirse como la difusión de modelos de negocio exitosos (Ghemawat, 2001). La replicación de un modelo de negocio atractivo suele reducir su rentabilidad, pues reduce el valor creado por una propuesta estratégica concreta. Entre 1980 y 1988, Domino's Pizza, con su promesa de entrega en 30 minutos, obtuvo el 90% de participación de mercado en la industria de la entrega rápida de pizza a domicilio, siendo la empresa más rentable del sector. Hacia 1992, sin embargo, su participación del mercado descendió al 40% y su rentabilidad pasó a ser negativa. Este cambio radical no es sorprendente considerando la entrada de Pizza Hut en 1986 y de Little Caesar's Pizza en 1990. Dicho de otra forma, modelos de negocio exitosos, que pueden tardar años en construirse, suelen ser imitados y superados por la competencia y por nuevos competidores, neutralizando las fuentes de rentabilidad del negocio modelo, y disipando su rentabilidad en poco tiempo.

La imitación suele ser rentable para los 'copiones', pues copiar es un tercio más económico que innovar, y el resultado llega al mercado un tercio más rápido que una innovación. Sin embargo, existen modelos de negocio, ó componentes del mismo, que son más fáciles de copiar que otros. El negocio de entrega de pizzas a domicilio no parece muy difícil de imitar, lo que explica el deterioro de la rentabilidad de nuestro ejemplo anterior. Ejemplos similares son poner en marcha un cibercafé o un restaurante de almuerzos ejecutivos en Ecuador. Por el contrario, imitar el modelo de negocio de Cisco Systems parece algo mucho más complicado.

Según sean las fuentes de la ventaja competitiva de un negocio (a saber, su posición en el mercado, unos recursos valiosos o unas capacidades extraordinarias), las probabilidades de ser imitado, o neutralizado, son mayores o menores. No es fácil replicar la calidad del recurso humano de consultoras internacionales como McKinsey, mientras que es más fácil replicar la oferta de profesores extranjeros que ofrece una escuela de negocios (si bien hay diferencias de calidad, únicamente son perceptibles cuando el consumidor ya ha hecho su elección). De igual forma, es más fácil replicar la calidad de servicio post-venta de una empresa que vende computadoras que imitar las capacidades de innovación y los procesos tecnológicos de Microsoft.

Pasando a la segunda amenaza a la sostenibilidad de una ventaja competitiva, la *sustitución* puede entenderse como el reemplazo de modelos de negocio exitosos, y suele ser más destructivo y difícil de prever que la imitación. En esencia, consiste en el apareamiento de propuestas de valor que hacen obsoletas las actuales. Durante muchos años, la ventaja competitiva de Kodak radicó en sus capacidades de revelación de películas y en la posesión de películas de extraordinaria calidad. Los ejecutivos de esta empresa no consideraron como amenaza el apareamiento de las primeras cámaras digitales, puesto que 'la gente seguirá prefiriendo los recuerdos impresos'. Kodak fue incapaz de valorar en su justa medida el desarrollo de industrias complementarias a las cámaras digitales, que hacían más fácil la impresión de sus recuerdos de forma distinta a la tradicional película fotográfica. El modelo tradicional de 'ofrecer recuerdos impresos de alta calidad' mediante la película fotográfica fue sustituido por la digitalización e impresión de dichos recuerdos.

Normalmente, la sustitución de modelos de negocio suelen estar abanderadas por nuevos competidores; las empresas tradicionales tienen demasiados recursos comprometidos con el modelo de negocio vigente y todos sus recursos y capacidades están orientados a servir a su base de clientes tradicional. Esta inercia es difícil de romper, razón por la cual nuevos competidores están en mejor posición para ‘romper’ la forma tradicional de hacer negocios en cierto sector (Christensen, 2000). De todas formas, hay casos de empresas tradicionales que han ‘matado’ su propio negocio para hacer la transición hacia nuevos modelos. Tal es el caso de Nokia, que en 1865 era el líder en la provisión del medio de telecomunicación de entonces: ¡papel! Esta empresa finlandesa ha sido capaz de transformarse para ofrecer medios de comunicación acordes a la evolución tecnológica: papel, cable telegráfico, telefonía fija, hasta ser hoy en día el líder en telefonía celular.

Nuevamente, según sean las fuentes de la ventaja competitiva de un negocio (a saber, su posición en el mercado, unos recursos valiosos o unas capacidades extraordinarias), las probabilidades de ser sustituido, o neutralizado, son mayores o menores. Mientras no es fácil sustituir el monopolio estatal de distribución de agua potable, es más fácil sustituir una discoteca, servicio tan sujeto a la moda y al gusto del ‘joven bailarín’. De igual forma, es más fácil sustituir las habilidades futbolísticas de un jugador con otro, y basta para ello observar el infatigable mercado del fútbol español donde abundan los ‘cambios de camiseta’.

Finalmente, ciertas *acciones de competidores actuales ó nuevos* suelen erosionar la rentabilidad de un modelo de negocio. En general, la entrada de nuevos competidores y las guerras de precios son acciones, más allá de la imitación y la sustitución, que erosionan la rentabilidad de una industria. La continua entrada de agricultores interesados en plantar banano, o interesados en exportar rosas, ha conseguido erosionar la rentabilidad de ambas industrias en nuestro país. De igual forma, la guerra de precios entre Big Cola y Coca-Cola, tanto en Perú como en Ecuador, tuvo como resultado un descenso importante en la rentabilidad en el sector de las bebidas gaseosas. Quizás por eso es importante evitar este tipo de confrontaciones, o comportamientos de manada, que lo único que consiguen es limitar la creación de riqueza en una economía.

¿Es posible eliminar, o al menos reducir, las posibilidades de imitación y sustitución de las fuentes de una ventaja competitiva? Sería ingenuo ofrecer una contundente respuesta afirmativa. También sería ingenuo contentarnos con una respuesta negativa, de forma que las siguientes secciones ofrecen reflexiones sobre este tema, con el objetivo de generar criterios estratégicos antes que ‘recetas mágicas’ a la hora de enfrentar estas amenazas.

Ventaja Competitiva Sostenible: Hacer frente a las amenazas de imitación¹

Para hacer frente a las amenazas de la imitación, la receta estratégica más evidente consiste en basar la ventaja competitiva en algo difícil de copiar: una posición de mercado privilegiada, unos recursos únicos o unas capacidades extraordinarias. Una

¹ Esta sección se basa en el desarrollo de Besanko, D., D. Dranove, et al. (2000) y Ghemawat, P. (2001) sobre el tema que nos ocupa.

sugerencia más sofisticada consiste en crear ‘barreras para la imitación’ algunas de las cuales se mencionan a continuación.

Una empresa que disfruta de *economías de escala y alcance* suele ser más difícil de imitar. Las economías de escala se refieren a la ventaja de ser grande en un mercado o en un segmento particular del mismo. Tales ventajas son los altos costos que supone para un nuevo competidor alcanzar el tamaño de operación eficiente ó la simple posibilidad de generar exceso de capacidad en un mercado de demanda ya satisfecha. Para entrar en la industria de cereales en los Estados Unidos, por ejemplo, un competidor nuevo debería hacer una inversión de 100 millones de dólares para imitar la variedad de oferta de los tres grandes (General Mills, Kellogg y Philip Morris), cuya diversidad copa los canales de distribución. De igual forma, estas tres grandes empresas evitan ‘seguir’ el comportamiento del otro para no reducir la rentabilidad del sector.

Por otro lado, las economías de alcance se refieren a la ventaja de ser grande en mercados interrelacionados. Este tipo de ventajas son muy comunes en el sector de la información; pensemos por ejemplo en The Economist. Esta revista económica británica ‘empaqueta’ la misma información de variadas formas y ofrece productos ligeramente diferenciados: The Economist Online, The Economist impresa, The Economist Diaries, The Economist Country Briefings, etc. Competir con una empresa que disfruta de este tipo de economías es ciertamente más complicado.

Otra forma de economías de escala, aquella donde las ventajas provienen de ser el más grande ‘a través del tiempo’, es la conocida *curva de aprendizaje*. Imitar a empresas más ‘expertas’ en el negocio que desempeñan, exige tiempo al competidor novato hasta aprender a hacer las cosas como ellas. Controlar información superior es similar a la curva de aprendizaje, pues permite moverse con mayor rapidez en dicha curva. Naturalmente, esto lleva a las empresas a disponer de un *know-how* difícil de imitar.

Las empresas disponen también de *restricciones legales* para evitar la imitación. Tal es el papel que desempeñan las patentes, los derechos de propiedad, las marcas registradas, entre otros. Lógicamente, estas restricciones se aplican fundamentalmente a recursos y procesos, pero no a posiciones de mercado o conocimiento no explícito. Este papel pueden cumplirlo cierto tipo de contratos, como los que Coca-Cola y Pepsi obligan a firmar a sus embotelladores, restringiendo a estos últimos en la fijación de precios del producto, obligándolos a alcanzar niveles de eficiencia y a mantener la relación prácticamente *ad infinitum*. La existencia de este tipo de restricciones legales normalmente desalienta la competencia con estas empresas tan firmemente establecidas, pues poseen ventajas no disponibles para los nuevos competidores.

Otro factor que hace más complicado imitar un modelo de negocio es la existencia de *externalidades de red*. Este fenómeno aparece cuando la atractividad de formar parte de una red aumenta con el tamaño de la red. Por ejemplo, el valor que un usuario le puede dar a un fax será mayor o menor según el número de personas que tengan fax: ¿de qué me sirve tener un fax si no tengo a quien enviar uno? El desarrollo tecnológico reciente ha multiplicado el número de situaciones sujetas a externalidades de red: ¿de qué le sirve a

una empresa ecuatoriana formar parte de una página B2B internacional, si apenas tres empresas la conforman? eBay disfruta de este tipo de externalidades: como es un lugar donde acuden muchos compradores y vendedores, la gente lo prefiere sobre servicios similares porque las probabilidades de encontrar un buen comprador o vendedor son mayores. En definitiva, conseguir que el consumidor prefiera mi producto ‘porque lo tiene todo el mundo’ es una posición ciertamente difícil de imitar.

La imitación también es desalentada por la existencia de *costos de cambio para el consumidor*, que se definen como las ‘molestias’ en que debe incurrir un consumidor para cambiar de una empresa a otra. Las aerolíneas, por ejemplo, intentan incrementar los costos de cambio de los viajeros a través de programas del tipo ‘viajero frecuente’. Un viajero que acumula millas en la red de aerolíneas a la que pertenece Iberia, se lo pensaría dos veces antes de cambiarse a Spainair, o la recientemente creada AirMadrid.

Adicionalmente, los nuevos competidores no suelen entrar en mercados donde existen altas posibilidades de *represalias* por parte del líder. Tras la firma del acuerdo de libre comercio, algunas empresas de Estados Unidos entraron en México para competir en el sector de la panadería. La respuesta de Bimbo, líder mexicano, fue bajar los precios a nivel de su costo marginal; las nuevas empresas, que no disfrutaban de las enormes economías de escala de Bimbo, fueron incapaces de responder ante semejante acción estratégica. Naturalmente, el mensaje de una represalia debe transmitirse con credibilidad mediante el mantenimiento de capacidad ociosa ó de exceso de liquidez, y asegurarse de que el mercado lo sepa.

Finalmente, tenemos *barreras intangibles* que impiden la imitación, como la existencia de *complejidad estratégica, ambigüedad o complejidad social*. En ocasiones, resulta complicado determinar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa. General Electric, por ejemplo, puede deber su éxito tanto a los recursos humanos -la valiosa dirección de Jack Welch o sus selectos mandos intermedios- como a su peculiar forma de funcionar en ciertas áreas -su política de incentivos, su proceso para la toma de decisiones estratégicas o la forma de implementar la estrategia-. Es decir, el mismo objeto de imitación es complejo y pretender copiarlo es prácticamente una ilusión. De forma semejante, aunque los fabricantes de automóviles de los Estados Unidos saben que gran parte de la ventaja competitiva de Toyota se explica por sus relaciones con los proveedores o su cultura empresarial, ciertamente resulta complejo replicar relaciones sociales tan complicadas de explicar.

Para terminar esta sección, vale la pena una breve reflexión. Las barreras de imitación no son cosas que les suceden a las empresas por suerte o por azar. Estas barreras son cosas que las empresas pueden y deben crear para evitar erosiones en la rentabilidad. De forma semejante a como las barreras de entrada determinan la rentabilidad de un sector, las barreras para la imitación determinan la rentabilidad de una empresa. Y así como una empresa puede ‘manipular’ las barreras de entrada de su industria, también puede ‘manipular’ las barreras de imitación de su negocio para evitar deterioros de la rentabilidad a lo largo del tiempo.

Ventaja Competitiva Sostenible: Hacer frente a las amenazas de sustitución

Aún cuando una empresa consiga levantar barreras para la imitación, controlando una de las fuentes de deterioros en la rentabilidad a lo largo del tiempo, todavía debe hacer frente a las amenazas de la sustitución. Hacer frente a esta amenaza, en esencia, consiste en prepararse para enfrentar el cambio. Consecuencia de levantar barreras para la imitación, es un compromiso cada vez mayor con las propias fuentes de la ventaja competitiva. Con un nivel de compromiso de esta naturaleza, ¿cómo hacer frente al cambio?

Las decisiones estratégicas suelen tener un carácter altamente irreversible, por el nivel de recursos comprometidos que generalmente suponen. Una vez construida una planta para producir 75 millones de toneladas de cereal al año, ¿qué otra cosa puede aspirar una empresa del sector, sino utilizarla lo máximo posible? Si bien la economía neoclásica tradicional sostiene la existencia de recursos perfectamente móviles, la realidad es que la gran mayoría de recursos son específicos a un negocio y, por tanto, de carácter inmóvil (difícilmente trasladables a otro tipo de negocio).

Tampoco existen recetas universales para hacer frente a la amenaza de la sustitución y, nuevamente, debemos acudir a ejemplos de empresas que han sabido manejar el cambio. Como se ha citado en una nota anterior, el criterio básico consiste en aprender a balancear el carácter irreversible de nuestras decisiones estratégicas con la flexibilidad que exige el entorno.

Uno de los factores que ayuda a tener en mente la necesidad de este balance, es el *espíritu innovador de la empresa*, entendido como la constante búsqueda de recursos, procesos y productos cada vez mejores. El líder indiscutible en innovación en el cambiante mundo de los aparatos eléctricos es Sony, empresa que tiene una enorme facilidad para poner en el mercado, de forma consistente, productos sofisticados, modernos y fáciles de usar. A pesar de los constantes cambios del sector, Sony sigue siendo una referencia, gracias -en gran parte- a su espíritu de innovación.

Enfrentarse al cambio también es más fácil cuando las empresas *evitan dejarse llevar por rutinas ineficientes y obsoletas*. Detrás de este razonamiento aparece la ‘Economía Evolucionaria’ desarrollada por Nelson & Winter (1982), economistas norteamericanos reconocidos por ofrecer una alternativa más real a los tradicionales supuestos de la economía ortodoxa. Para ellos, las empresas no son gobernadas con racionalidad, sino que son dirigidas por rutinas: el proceso de toma de decisiones y ejecución de órdenes en las empresas se hace “porque siempre se ha hecho así” ó “porque así hemos actuado en esta empresa desde su fundación”. Todos nosotros hemos sido actores o testigos de los problemas que ocasiona el haber pretendido evitar algún paso en una cadena tradicional de hacer las cosas: “falta una firma”, “esto no se puede hacer sin permiso de tal persona”, “primero hay que revisar el inventario”, “antes hay que llamar por teléfono”. Y todo ello aún cuando las partes involucradas en el proceso saben que aquel paso es ilógico. Pero como siempre se ha hecho así.....

Otra forma de hacer frente a la sustitución es intentar *anticiparse al cambio*. Para ello es necesaria una gran orientación a la evolución de la estructura de la industria y la evolución de los gustos de los consumidores. Pensemos en Yahoo! Aunque la empresa compite en un mercado hostil, el de los portales de Internet, su estrategia le ha permitido ser uno de los pocos portales que consigue beneficios. Tal éxito puede explicarse por su adaptación al entorno, la rapidez con la que descubre y satisface nuevas necesidades online y el manejo de la incertidumbre en un mercado complejo. En gran medida, el empeño interno de Yahoo! por adaptarse al cambio es lo que le ha permitido evitar ser sustituido por otros servicios.

La recomendación final para hacer frente a la amenaza de la sustitución es el *estar dispuestos a reinventarse a uno mismo*. Veíamos cómo Nokia ha sido capaz de seguir esta sugerencia y seguir siendo una referencia mundial en telecomunicaciones, de forma semejante a como IBM, tras reconocer el error cometido en el sector de las computadoras personales, rápidamente se convirtió en el líder en servidores y cuentas corporativas. Cambios de ‘timón’ de esta naturaleza sólo son efectivos a través de una dirección convencida de la necesidad, y oportunidad, de reinventarse a uno mismo.

Ventaja Competitiva Sostenible: Un Resumen

La ventaja competitiva sostenible se define como la posibilidad de mantener rendimientos superiores en un espacio largo de tiempo. A pesar de que existe evidencia para afirmar que una empresa no puede sostener estos rendimientos por más de 10 años, ejemplos puntuales de empresas que lo consiguen animan a reflexionar con más profundidad sobre este tema. Básicamente, los factores que amenazan con la ventaja competitiva sostenible son la imitación, la sustitución y las guerras de precios.

Si una empresa desea evitar deterioros de rentabilidad a lo largo del tiempo, debe prepararse para hacer frente a estas amenazas. En general, levantar barreras para la imitación y desarrollar una cultura preparada para el cambio, son factores que permiten evitar erosiones en la ventaja competitiva de una empresa. □

Referencias

- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17(1): 99-120.
- Besanko, D., D. Dranove, et al. (2000). Economics of Strategy. New York, NY, John Wiley & Sons.
- Christensen, C. (2000). "Meeting the Challenge of Disruptive Change." Harvard Business Review March-April: 66-76.
- Ghemawat, P. (2001). Strategy and the business landscape: Core concepts. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- Nelson, R. and S. Winter (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA, Belknap Press.
- Saloner, G., A. Shepard, et al. (2001). Strategic Management. New York, John Wiley & Sons.