

COMISION DE COSTOS Y CONTROL DE GESTION

Alcanzar eficientemente los resultados perseguidos

- Clave creativa de la estrategia competitiva -

En gestión empresarial se dice que la ventaja competitiva se deriva de la posesión de recursos especiales de difícil adquisición, imitación o sustitución. Es difícil discutir este concepto, siempre que los recursos en cuestión se utilicen para producir algo valorado por los clientes. No obstante, ¿ofrece este concepto alguna orientación a los directivos, al margen de indicarles que si disponen de un monopolio sostenible basado en un recurso valioso pueden beneficiarse de la situación? Un directivo que desee orientación ha de dar respuesta a las preguntas siguientes: ¿cuál es la base del valor que genera el recurso?, ¿es probable que esta base se mantenga en el futuro? En este artículo se analiza la importancia de los resultados externos, los obtenidos por el cliente, y los internos, propios de la organización.

En caso de que no cambie en el futuro, ¿cómo podemos saber si el recurso es inimitable e insustituible? Ni la teoría basada en los recursos ni su contrapunto tradicional, el análisis DAFO de puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades resultan excesivamente útiles para dar respuesta a estas cuestiones. Aunque el directivo puede encontrar las respuestas, deberá probablemente hacerlo mediante el método del ensayo y error. Por ejemplo, consideremos la siguiente situación utilizando estrictamente la orientación señalada por la teoría basada en los recursos o el análisis DAFO:

Xerox sabe que su buena red de servicio es lo que le permite disfrutar de una ventaja competitiva y ha llegado a la conclusión de que para los nuevos operadores resultará difícil desarrollar una red comparable. ¿Cómo puede Xerox determinar si esta ventaja competitiva es sostenible?

No basta con analizar las dificultades de los competidores para imitar la red de servicio ni tampoco con determinar el "encaje" entre el conjunto de los elementos integrantes de la estrategia de distribución de Xerox que hacen difícil copiarla. El competidor tendrá que descubrir, más bien, si la red de servicios es la única forma posible de conseguir una ventaja competitiva. Usando el análisis DAFO o el planteamiento basado en los recursos, esta cuestión se convierte en una pregunta abierta. Sin embargo, la cuestión puede resolverse fácilmente si pasamos de considerar el recurso, la red de servicio, como la base de la ventaja competitiva valorada por los clientes. En el caso de Xerox, los clientes son fieles a la empresa no por su red de servicio en sí, sino porque esta red evita la pérdida de tiempo. Si empezamos el análisis preguntándonos si otros pueden ofrecer este mismo resultado inmediato, se abren posibilidades más allá de la mera imitación de la red de servicio. Un competidor podría proporcionar este mismo resultado de reducción de tiempos a través de un recurso diferente, como la excelencia de fabricación o el diseño de un aparato de fácil mantenimiento por parte del propio cliente. La entrada de Canon en el mercado de las fotocopiadoras personales y el del equipamiento de oficina se hizo mediante el diseño y la fabricación, para compensar su carencia de servicio al cliente y de otras infraestructuras en estos mercados.

La cuestión es, simplemente, que la ventaja competitiva no debe medirse sólo en términos de lo especial que resulta un determinado recurso o de su encaje en las actividades de la empresa. Más bien, la ventaja competitiva debe evaluarse en función de lo especial y lo valioso del resultado derivado del recurso empleado o de las actividades desarrolladas por la compañía.

La gestión estratégica debe ayudar a los directivos a adquirir los recursos óptimos para proporcionar resultados únicos de forma más eficiente que los competidores, no sólo a encontrar nuevos usos para los recursos actuales. Así, para Xerox la cuestión no radicaba en la inimitabilidad de sus recursos, sino en la de un objetivo clave: el tiempo muerto.

Al partir de los resultados de los procesos y, en ocasiones, de la redefinición de éstos, los directivos pueden encontrar una cadena de valor diferente, así como modificaciones especiales de los procesos internos que generen ventajas competitivas. El valor añadido por la empresa es fruto de un conjunto de resultados, no de actividades y procesos. La capacidad de la empresa de generar valor dependerá del grado de creatividad con que defina, desarrolle y entregue los resultados (internos y externos). Antes de lanzarse al análisis de los procesos o de los recursos subyacentes, el directivo debe retroceder un paso y tratar de considerar procesos alternativos capaces de generar un mismo resultado y seleccionar los que se adecuan a las capacidades básicas de la empresa, así como plantear varios resultados que añaden el mismo valor y elegir el que mejor se ajuste a los recursos de que dispone la empresa. Este planteamiento suscitará un análisis creativo, en lugar de concentrarse exclusivamente en los procesos o en las características del producto, y ayudará a los directivos a detectar las oportunidades de obtención de ventajas competitivas mediante el favorecimiento de la reingeniería y el aprovechamiento de las nuevas oportunidades de mercado.

RESULTADOS Y ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Se acepta con carácter general que las estrategias genéricas unidimensionales de diferenciación o de bajo costo no resultan ya viables. Aunque Porter reconoce que las empresas japonesas han conseguido generar a un tiempo alta calidad y bajo costo, las compañías tendrán que buscar un equilibrio compensatorio entre costos y calidad, porque la mayoría de las empresas alcanzará su frontera de productividad. En cualquier caso, analizar la frontera de productividad es un planteamiento erróneo de este equilibrio. Lo que la empresa ha de hacer es analizar la frontera de valor. La empresa ha de proporcionar constantemente más y más valor a sus clientes, al tiempo que reduce los precios o al menos los mantiene sin subidas. En términos de la cadena de valor, la empresa ha de encontrar soluciones creativas que le permitan crear valor a costos inferiores a los de la competencia. El planteamiento de la productividad obliga a la empresa a analizar cómo aumentar la eficiencia de las actividades actuales. Al centrarse en los resultados situados en la frontera de valor, la empresa puede encontrar más fácilmente nuevas actividades que le permitan trasladar la frontera de productividad más allá de su configuración actual, además de tener una repercusión sobre el valor percibido.

Centrarse en los resultados permite a la empresa ser más creativa y reconfigurar su cadena de valor, proporcionando así mayor valor al cliente con los mismos o menores costos.

En el sentido más amplio, los resultados pueden clasificarse en dos tipos: los resultados externos o visibles (para el cliente) son aquellos que proporcionan valor al cliente e ingresos a la empresa; los objetivos internos son aquellos que la empresa necesita para poder ofrecer los resultados externos. Para ser competitiva, la empresa necesita ser única, inimitable y valiosa en sus resultados visibles y ser eficiente en sus resultados internos.

RESULTADOS Y OPORTUNIDADES COMPETITIVAS DE MERCADO

Centrarse en los resultados permite a la empresa detectar oportunidades de mercado que pueden dar lugar a una ventaja competitiva, así como identificar procesos claves que oponen barreras a la imitación y permiten a la empresa mantener esa ventaja. La creación de valor para el cliente puede producirse en tres etapas:

- **Etapa 1:** resultados basados en la satisfacción de necesidades, diseñados para satisfacer necesidades percibidas del cliente.
- **Etapa 2:** resultados basados en la selección y adquisición, que afectan a la facilidad con que el cliente puede identificar el producto óptimo y hacerlo suyo. Estos resultados se manifiestan en la reducción de la ansiedad, la ambigüedad y el tiempo dedicado a la compra.
- **Etapa 3:** resultados basados en la satisfacción post-compra, que determinan si se cumplen las expectativas de satisfacción de necesidades.

Resultados de la etapa 1

Muchas de los éxitos más innovadores se explican mejor recurriendo a los resultados externos. Algunos de ellos, como los servicios de reparto rápido (Federal Express) y las vacaciones sin preocupaciones (Club Med) fueron resultados completamente novedosos que no existían siquiera en los mapas cognitivos de los clientes. En los años cuarenta, los fabricantes suizos de relojes se centraban en la rigurosa fabricación, un recurso que llevó a los clientes a considerar los relojes como artículos de joyería, con el estatus como resultado. Esto ofreció a Timex la oportunidad de desarrollar el resultado funcional de los relojes y convertirse en la empresa dominante en las décadas de 1950 y 1960. En general, las empresas pueden obtener grandes ganancias iniciales al explotar nuevos resultados aceptados y valorados por los clientes, si bien estas oportunidades sólo suelen dar lugar a ventajas competitivas sostenidas si la empresa sigue generando continuamente nuevos resultados basados en las necesidades (como en los casos de Sony o Intel).

Resultados de la etapa 2

Facilitar a los clientes la selección y adquisición de un producto o servicio puede constituir también una fuente de ventaja competitiva. En Japón, Toyota ofrece la entrega en cinco días desde que el cliente diseña personalmente su propio coche personalizado en un sistema de diseño asistido por ordenador. Estos cinco días son suficientes para procesar, programar, fabricar, probar y entregar el pedido. Caterpillar y Motorola han desarrollado también procesos mediante los cuales se puede entregar un producto altamente personalizado en un plazo muy corto. Estos resultados de la etapa 2 han proporcionado a estas empresas una ventaja competitiva considerable que resulta difícil de imitar. No obstante, estas barreras a la imitación se desarrollaron considerando inicialmente los resultados deseados por los clientes más que los recursos poseídos a priori por la empresa. De hecho, en algunos casos, la dotación de recursos puede debilitar en la práctica la reacción de un competidor orientado a los resultados. Al igual que Oracle, Prudential está estudiando la oportunidad de mercado de hacer menos costosa la compra desde el hogar mediante el desarrollo de servicios integrados de compra para la información, selección, negociación y financiación.

Resultados de la etapa 3

Oportunidades similares se presentan cuando no se cumplen plenamente los resultados de satisfacción post-compra. Por ejemplo, en el sector de la aviación internacional, un resultado extremadamente valioso para el viajero de negocios es "la capacidad de trabajar a pleno rendimiento tras un vuelo transatlántico". British Airways (BA) decidió adquirir recursos para atender a este resultado, y el fondo de comercio que ha generado esta iniciativa ha levantado una barrera considerable para otras líneas aéreas. Un ejemplo de los procesos en que se centró British Airways para desarrollar esta ventaja sostenible es la instalación de duchas en el aeropuerto de Heathrow, en las que los pasajeros transatlánticos pueden refrescarse antes de acudir a sus reuniones de primera hora de la mañana. Las duchas y "los asientos más cómodos" de BA, muy bien publicitados, son dos de los procesos claves que permiten al viajero de negocios rendir a máximo nivel tras el vuelo: el resultado necesario en ese viaje. Los intentos de imitar esta fórmula por parte de los competidores de British Airways han llevado a "luchas de duchas" en Heathrow, pero, en cualquier caso, no ha cambiado la ventaja competitiva básica de British Airways.

Podríamos preguntarnos si existen verdaderamente grandes barreras a la imitación de los recursos adquiridos por British Airways para prestar un mejor servicio. La respuesta es no. Más bien, la barrera levantada por British Airways es la confianza que han llegado a sentir los clientes al volar con la compañía, no los recursos necesarios para generar el resultado. La inutilidad de imitar los servicios de duchas de British Airways subraya este punto. Como corolario, los resultados de satisfacción post-compra suponen barreras tan poderosas a la imitación no porque los recursos necesarios sean difíciles de conseguir, sino porque los clientes son muy reacios a correr el riesgo de quedar decepcionados.

En resumen, las empresas pueden aprovechar las oportunidades competitivas de mercado buscando nuevas formas de proporcionar los resultados actuales que otros no han explotado. Los resultados de la etapa 1 son los más fáciles de imitar, por lo que resulta difícil mantener una ventaja competitiva en esta fase. La etapa 2 favorece a quienes actúan primero, si son capaces de bloquear la entrada de futuros operadores y si los resultados de selección y adquisición se satisfacen mejor mediante nuevos recursos escasos. Los resultados de la etapa 3 pueden imitarse normalmente, pero los que actúan en primer lugar pueden desarrollar una ventaja competitiva gracias a la posibilidad de conquistar el compromiso emocional de los clientes. Los resultados de la etapa 3 tienen el contenido más visible y los recursos gastados añaden valor de forma directa. Las etapas 1 y 2 ofrecen más oportunidades de desarrollo creativo de más valor visible, así como de reducción de los costos de los resultados internos.

CONCLUSIÓN

Este marco de estrategia competitiva puede orientar a las empresas para la detección de vías creativas de proporcionar valor a los clientes. Para que este tipo de estrategia resulte eficaz, los directivos han de dar libertad a sus procesos de análisis, no limitarse a reagrupar lo que la empresa ya está haciendo actualmente.

Autor: Sayan Chatterjee

(Profesor de Política en el Departamento de Estudios de Márketing y Política en la Weatherhead School of Management y miembro del consejo editorial de Strategic Management Journal)