

# ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS

Manuel Aranda Ogayar

## Sumario:

- 1.- Introducción.
- 2.- Estrategias genéricas en el nivel competitivo.
- 3.- Estrategias genéricas competitivas basadas en Porter.
  - Estrategia de liderazgo en costes.
  - Estrategia de diferenciación.
  - Estrategia de enfoque.
  - Atrapados a la mitad.
- 3.- Críticas a la taxonomía de Porter.
- 4.- Las estrategias genéricas según Bowman.

## 1.- Introducción.

En este capítulo vamos a desarrollar los conceptos que tienen como finalidad las estrategias que deben usarse en el nivel competitivo. Esto significa que la acción estratégica debe haberse ocupado anteriormente del nivel corporativo.

Si bien el núcleo central de este tema lo constituye las estrategias genéricas competitivas que nos propuso hace ya algunos años Michael Porter, hemos considerado oportuno incluir alguna de las críticas más importantes que se han efectuado de las mismas, así como algún modelo que pueda sustituir o complementar la citada propuesta de Porter. De esta forma, el capítulo que sigue se configura de la siguiente manera. En el primer apartado estudiaremos su concepto, es decir, qué se entiende por estrategia genérica competitiva, cuál es su naturaleza, en qué nivel de aplica, cuáles son sus fuentes, así como otras cuestiones relacionadas con la misma. En el segundo apartado analizaremos las estrategias genéricas competitivas basadas en los argumentos de Michael Porter. La manera de analizarlas será la forma clásica en la que empezaremos por la estrategia de liderazgo en costes, seguiremos por la estrategia de diferenciación y finalizaremos por la de enfoque, nicho o alta segmentación. En el tercer apartado abordaremos las críticas que actualmente se le hacen con cierta profusión a la clasificación anterior, señalando la conveniencia de revisar los anteriores conceptos a la luz de los problemas tanto conceptuales como empíricos encontrados, así como la conveniencia de alterar no sólo la investigación sino también la docencia relacionada con este asunto. Por último, en el cuarto apartado introduciremos otra forma de concebir las estrategias genéricas competitivas que, en cierta manera, salvan las críticas formuladas en el apartado anterior, actualizando y ampliando las elecciones que hoy en día tienen las organizaciones para elegir una estrategia u otra. Nos estamos refiriendo concretamente al Modelo de Bowman.

## 2. Estrategias genéricas en el nivel competitivo.

Como es conocido, existen varios niveles estratégicos, concretamente tres, el corporativo, el competitivo y el funcional. Cada nivel estratégico utiliza una serie de estrategias para conseguir sus objetivos, pues no olvidemos que esta diferenciación en niveles tiene que ver con la diferenciación que también existe en varios niveles en los objetivos

pretendidos. Y como la estrategia básicamente es la forma de conseguir los objetivos, bien podemos concluir que la estrategia genérica competitiva es la estrategia utilizada para competir ya sea en empresas monoactividad o en aquellas que se han diversificado y se han constituido en las llamadas unidades de negocio o unidades estratégicas de negocio (UEN). Por tanto, a estas estrategias son a las que nos referiremos en este capítulo.

Por otro lado el carácter genérico debe conducirnos a algunas reflexiones. En primer lugar podríamos discutir si la estrategia a nivel competitivo puede generalizarse o no. Pues bien si esto fuera posible, significaría que la estrategia que utiliza una empresa para conseguir sus fines podría ser utilizada por otra empresa. Pero si estamos de acuerdo en definir a la empresa como una colección única e irrepetible de recursos y capacidades, la utilidad de “copiar” una estrategia de otra empresa nos parece inadecuada. Por ello, las estrategias que utilizan las empresas son una combinación de factores que las hacen únicas. Ahora bien, cuando hablamos de estrategias genéricas nos estamos refiriendo a la posibilidad de poder construir una tipología o incluso un modelo que sea capaz de explicar las posibles opciones que una empresa tiene para poder elegir una u otra estrategia. Es decir, aunque podamos estar de acuerdo en que las estrategias pueden ser únicas para cada empresa y contexto, también podemos construir una clasificación de estrategias que señale aspectos muy generales que cada empresa u organización pueda particularizar a su antojo, teniendo en cuenta el análisis realizado para tal fin. Es de esta manera por la que se entiende el concepto genérico o general de la estrategia en este nivel, aunque no todos los investigadores o profesionales se pongan de acuerdo en el alcance de la generalidad.

Otra cuestión que nos gustaría referir es la relacionada con las distintas aproximaciones que se han divulgado sobre diferentes tipologías estratégica en este nivel. Además de la clasificación de Porter, que más adelante analizaremos con cierta profundidad, y que describe tres estrategias, liderazgo en costes, diferenciación y enfoque, en la literatura al respecto existen otras tipologías que se han centrado en otros aspectos, como la conocida tipología de Ansoff (1965) que señala cuatro tipos de estrategias, a saber; penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado, y diversificación; o la propuesta de Mintzberg (1988) con cinco posibles elecciones estratégicas: ubicación del negocio medular, diferenciación del negocio medular, elaboración del negocio medular, ampliación del negocio medular y reconsideración del negocio medular. También podríamos señalar otras propuestas generadas en otros ámbitos como el de la consultoría, aunque estas serían algo más particulares. De todas formas tanto la propuesta de Ansoff como la de Mintzberg poseen algún elemento distorsionador para nuestros propósito, como sería el que ambas propuestas rebasan ampliamente el campo competitivo al adentrarse en elecciones desde el punto de vista corporativo que no van a ser tratadas en esta capítulo. Por tal motivo la propuesta de Porter y sus reformulaciones por diferentes autores que más adelante señalaremos nos parece la más apropiada para ser tenida en cuenta.

Como conocemos, podemos encontrar a nivel competitivo tres tipos de decisiones que se deben tomar en cualquier sector o mercado en el que compitan empresas, que bien pudiéramos decir que son los fundamentos de la estrategia a nivel de negocios (Hill y Jones, 1995). Nos estamos refiriendo a las decisiones sobre las necesidades de los clientes, el nivel de mercado en el que nos gustaría o deberíamos competir y la decisión sobre las habilidades o capacidades claves necesarias para competir de la forma que hemos elegido. En cuanto a la primera decisión, la referida a las necesidades de los clientes, trata de las decisiones que una empresa toma para satisfacerlos y que tienen que ver con el binomio producto-servicio. En este sentido, una empresa analizará hasta qué punto le interesa diferenciar algún aspecto de su

producto-servicio para servir de la manera más adecuada a las necesidades de los clientes. En cuanto al grado en que se realizará esta diferenciación variará sustancialmente como analizaremos en los apartados siguientes, optando por algún atributo como el precio, el tiempo, la innovación, la calidad, etc. La segunda decisión tiene que ver con la forma de agrupar a los posibles clientes. Como quiera que los clientes de una organización pueden estar basados en características muy concretas y como quiera que en un mercado pueden subsistir diferencias importantes entre los clientes, una organización debe buscar las diferencias entre la totalidad de los clientes y una vez conocidas optar por servir a una clase de ellos según las características internas de la organización. Obviamente también puede competir por la totalidad del mercado, aunque esa opción es la más complicada por el alto grado de competencia que se encontraría, además de por otras razones derivadas de la dificultad de servir adecuadamente a los distintos tipos de clientes. Al realizar una segmentación, los clientes encontrarán algunos aspectos positivos en la organización como una eficiencia superior, o un trato más adecuado a las necesidades del segmento objetivo elegido. Por último, la tercera elección tiene que ver con las habilidades o capacidades claves que una organización debe poseer para competir según las dos anteriores elecciones realizadas. Sin entrar en la polémica sobre si una empresa tiene la posibilidad de crear una capacidad en un momento determinado o si por el contrario, las capacidades no son fruto de acciones deliberadas, lo que si es cierto es que una empresa puede y debe intentar la consecución de ciertas capacidades claves que serían las más idóneas para competir en los segmentos elegidos tal y como señala Schoemaker (1995) con su matriz de capacidades y podemos observar en la figura nº 1.

Figura 1  
Matriz de Capacidades

		Escenarios				
		Escenario 1	Escenario 2	.....	.....	Escenario n
Segmentos	Segmento 1	A, J, K, L	C, A, D, H	.....	.....	B, C, G
	Segmento 2	B, A, C	H, F, K	.....	.....	H, L, D, A
	.....	.....	.....	.....	.....	
	.....	.....	.....	.....	.....	
	Segmento n	D, I, B	K, E, F	.....	.....	G, H, J, A

Fuente: Schoemaker, 1995

Esta matriz, formada por dos dimensiones, los segmentos en los que se puede dividir un sector (las filas) y los escenarios resultantes después de haber realizado el método de los escenarios (las columnas), tiene en sus celdas a las capacidades (ordenadas de mayor a menor importancia) que una empresa debería poseer si quisiera competir con éxito en los segmentos determinados y si ocurrieran cada uno de los escenarios correspondientes. De esta manera Schoemaker enfatiza una cuestión importante, a saber, que para competir con éxito una empresa debe en primer lugar estudiar el entorno futuro, posteriormente analizar los diferentes segmentos resultantes y por último, poseer una serie de capacidades, que serán distintas tanto en su primacía como en su propia naturaleza. De esta forma, se unen los análisis internos (capacidades) y externos (escenarios y segmentos) para lograr que las empresas puedan fijar muy nítidamente su posición competitiva, lo que confiere a este análisis un valor importante.

En cuanto a las fuentes de la ventaja competitiva derivan del propio concepto de ventaja competitiva, es decir de la posibilidad que tiene una empresa que las posea de conseguir una posición competitiva ventajosa respecto a sus rivales. Sustancialmente las empresas necesitan de una característica, una habilidad o una capacidad que les permita conseguir esta posición privilegiada. Navas y Guerra (1996) señalan que para que una característica empresarial pueda ser considerada útil para sustentar una ventaja competitiva, deben de producirse las siguientes circunstancias: Que se involucre un factor clave del éxito del mercado, que ese factor de éxito deba ser lo suficientemente sustancial como para conseguir realmente una diferencia y que tal factor pueda ser sostenido en el tiempo, es decir, que no pueda ser atacado fácilmente por la competencia en el largo plazo.

Otro aspecto a destacar deriva de la consideración de la rentabilidad como único factor por el que se puede medir el éxito de una estrategia competitiva. Esta consideración debe ser puesta en duda ya que, no existe consenso en la literatura al respecto y la realidad empresarial demuestra lo contrario. Por tanto podemos afirmar que al no tener las empresas el único objetivo de la rentabilidad y sí poder tener otros objetivos competitivos como, por ejemplo, ganar cuota de mercado, el éxito puede ser valorado de distinta forma y no únicamente con la rentabilidad.

Los objetivos que proporciona la consecución de una estrategia genérica competitiva están ligados según Grant (1995) al concepto de cambio, de tal modo que si se produce un cambio inducido por el entorno o se produce un cambio motivado por la propia empresa, los resultados serán distintos. En el primer caso, dependerá de si la empresa posee la capacidad de analizar correctamente e identificar los cambios en el entorno. En el segundo caso, la empresa provocará cambios en el entorno a través de las diferentes formas de innovación existentes, ya sea como consecuencia de los productos o servicios que presente en el mercado o a través de innovaciones organizativas que mejoren la empresa y la hagan más competitiva. En general, Grant afirma que el potencial para establecer una ventaja competitiva sostenible radica en el alcance del cambio y en las diferencias entre los recursos básicos de las empresas.

### **3.- Estrategias Genéricas competitivas basadas en Porter.**

Quizás una de las propuestas más apasionantes y a la vez que más ha influido en el campo de los estudios estratégicos es la formulada por Porter allá por la década de los ochenta del siglo pasado. Este modelo consta de tres dimensiones diferenciadas pero ciertamente complementarias. La primera trata de la determinación del atractivo del sector industrial. Esto se consigue a través del estudio de las cinco fuerzas competitivas (proveedores, compradores, productos sustitutivos, competidores potenciales y competidores actuales). El análisis del poder que ejercen estas cinco fuerzas competitivas sobre la empresa nos proporcionará, junto con las barreras de entrada y salida, el instrumento adecuado para medir el referido atractivo del sector industrial, según Porter. En cierta manera este podría ser el fundamento del análisis externo. La segunda dimensión se refiere a la cadena de valor. Esta consiste básicamente en el conjunto de actividades que una empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a los productos (Porter, 1985). Así, una empresa posee una serie de actividades que realiza en su acontecer diario estando encadenadas entre sí y con el exterior, de una determinada manera que le confiere una posición competitiva determinada. Por tanto, el estudio de la cadena de valor de una empresa no es más que una forma de estudiar a la empresa por dentro para descubrir como funciona,

es decir, de realizar un análisis interno. Por último, Porter diseñó una taxonomía sobre la estrategia que cierra este ciclo y le permite, una vez analizados los entornos externo e interno (la empresa) formular una estrategia que pudiera valer para conseguir, como él mismo señala, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. A la explicación de las estrategias señaladas por Porter nos dedicamos a continuación.

Lo primero que debemos señalar es ¿qué es una estrategia competitiva para Porter? Este concepto está perfectamente desarrollado en sus dos capitales obras que no debemos olvidar, *Competitive Strategy*, publicada por The Free Press en 1980 y traducida al español en México por la Compañía Editorial Continental Sociedad Anónima (CECSA) en 1982 con el título *Estrategia Competitiva*; y *Competitive Advantage*, publicada y traducida por la misma editorial en el año 1985 y 1987 respectivamente con el título *Ventaja Competitiva*. En estas dos obras complementarias, Porter desarrolla el concepto de ventaja competitiva, definiéndola a partir de la estrategia, como aquella que emprende acciones ofensivas o defensivas que crean una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (Porter, 1985). Pero esta ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo, pues la misma otorgará a la empresa que la tenga, una posición relativa mejor que la de sus competidores. Tres son las opciones estratégicas propuestas por Porter; el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque. Pasamos a continuación a exponer detenidamente cada una de las citadas estrategias, según la siguiente figura (nº 2).

Figura 2

		Forma de competir	
		Costes	diferenciación
Entorno competitivo	Todo el mercado	<i>Liderazgo en costes</i>	<i>Diferenciación</i>
	parte del mercado	<i>Enfoque en costes</i>	<i>Enfoque en diferenciación</i>

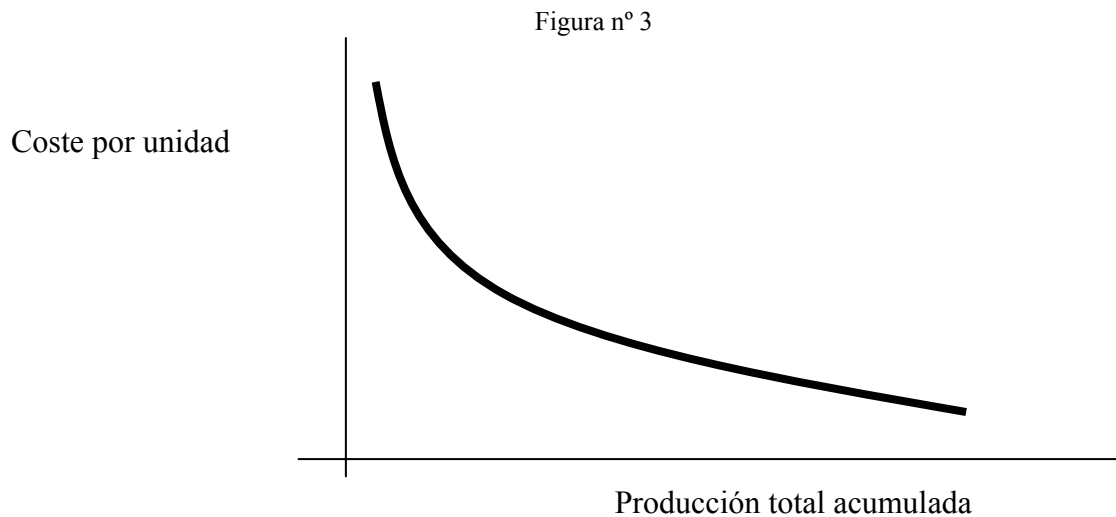
Fuente: Porter, 1980

### Liderazgo en costes.

La primera de las estrategias que analizaremos es la llamada liderazgo en costes o ventaja en costo que, según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible. Esta estrategia fue muy popular en la década de los setenta en la que las grandes empresas utilizaban con profusión los conceptos derivados de la curva de experiencia y el efecto aprendizaje, como consecuencia de la influencia que ejercían en ellas determinadas consultoras como la Boston Consulting Group (BCG), a raíz de determinadas publicaciones en la que se analizaron diferentes casos reales.

La curva de experiencia se fundamenta en el principio por el cual a medida que aumenta el número de unidades producidas de un determinado bien, disminuyen sus costes totales en una determinada proporción. Este efecto es susceptible de ser representado gráficamente (figura nº 3).

Esta básica representación gráfica del efecto experiencia no es más que una generalización del efecto aprendizaje, que únicamente se refiere a los costes de fabricación. En cuanto a las fuentes de los citados efectos, tienen que ver con (Abell y Hammond, 1979): la eficiencia del factor trabajo, la especialización del trabajo y la mejora de los métodos de producción, la mejora de la eficiencia de la maquinaria de producción, la normalización del producto, la utilización de nuevos procesos de producción, la mejora en el diseño del producto y la coordinación en la combinación de los recursos. De esta forma se conseguirá reducir costes no esenciales.

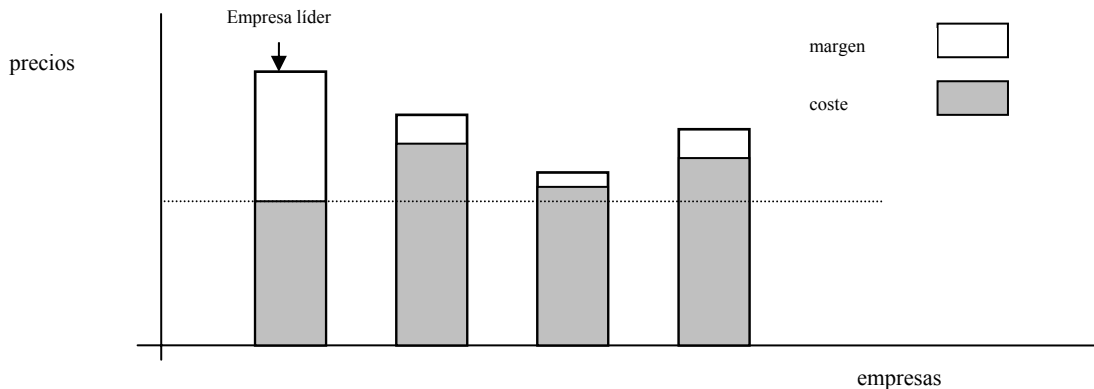


Para finalizar el somero análisis efectuado a la curva de experiencia debemos señalar algunas de sus limitaciones. La primera tiene que ver con la dificultad de su construcción, ya que en la mayoría de las veces no se disponen de los datos apropiados para su construcción. La segunda se refiere a su uso en un entorno en el que varios competidores la intentan seguir al mismo tiempo. Si esto ocurre, será difícil lograr el éxito, por lo que sólo uno podrá conseguirlo. La tercera tiene que ver con el hecho de considerar como inmediatas las reducciones de los costes por el aumento de las cantidades producidas sin ninguna acción de la organización. Como señala Grant, los costes deben de ser “conducidos” a la baja.

Una implicación muy interesante que nos gustaría destacar es la que alude al tipo de empresas que podrían seguir una estrategia de liderazgo en costes, de tal manera que solamente aquellas empresas que compitan por la totalidad del mercado podrían beneficiarse de esta estrategia, ya que la misma enfatiza el aumento de la producción, producción que únicamente podrá ser vendida si nos dirigimos al mercado en general. Además, esta estrategia resulta apropiada si: en el mercado existen muchos compradores sensibles a los precios, cuando es difícil lograr la diferenciación, cuando los compradores no enfatizan la fuerza de la marca, o cuando existen muchos compradores con un poder de compra bajo (David, 1995). Otro de los aspectos a destacar en esta estrategia es la posibilidad de actuación que tienen las empresas que la siguen con relación al mayor margen que poseen, tal y como se observa en la figura nº 4. En este caso, las posibilidades de que la empresa líder en costes pudiera retirar del mercado a la empresa con costes más altos son evidentes, si decide bajar los precios por debajo del coste de sus competidores. En este caso forzará a sus competidores a la bajada de sus precios, lo que no deberá producirse por debajo de sus costes. Esta situación, precio más bajo que sus costes, podrá mantenerse durante muy poco tiempo, pues las implicaciones de esta situación son evidentes y muy negativas.

También hemos de afirmar dos cuestiones. La primera que esta estrategia parece estar destinada a empresas grandes, más que a medianas o pequeñas, aunque éstas últimas son la mayoría en cualquier sector al que nos refiramos. La segunda que parece también estar destinada más a sectores industriales que a los sectores de servicios, que hoy en día están en amplio avance respecto a los industriales.

Figura 4



fuelle: Porter, 1985

Otro punto capital en el modelo de Porter es el relativo a las fuentes de la ventaja en costes. Es decir, ¿en donde se encuentra el origen de la citada ventaja? Este autor nos señala que se encuentra en lo que el llamó directrices de los costes, que no son sino una serie de factores estructurales (concretamente diez) que influyen en el coste de las actividades de valor de una empresa, de tal modo que las diferencias en las citadas directrices son las “culpables” de que algunas empresas alcance con éxito, la estrategia de liderazgo en costes. Esto se consigue si una empresa altera estos factores estructurales con el fin de reducir los costes. Estas directrices son las siguientes:

*Economías de escala*, que resultan del aumento en el uso de los “inputs” en un proceso, con el resultado de un aumento más que proporcional en el total de “outputs”, al disminuir los costes unitarios.

*Aprendizaje y experiencia*, efectos ya comentados separadamente en los párrafos anteriores, debido a su importancia relativa.

*Capacidad productiva*, que básicamente consistiría en saber utilizar la capacidad productiva adecuada a las demandas del mercado que no siempre son constantes.

*Eslabones*, o manera de relacionar las actividades en una cadena de valor (empresa y su entorno), de tal forma que habría que conseguir que las influencias y relaciones entre los eslabones en una cadena de valor, redujeran el coste final de la misma.

*Interrelaciones*, entre las unidades de negocio. Se trataría de analizar cómo las citadas interrelaciones deberían contribuir a la reducción de los costes totales.

*Integración.* Elegir el nivel de integración adecuado para que los costes finales sean lo más bajos posibles, ya que la integración en sí misma, puede producir costes más bajos o más altos dependiendo de las diferentes situaciones internas y externas.

*Tiempo.* Las empresas que se mueven primero o lo hacen con posterioridad a los movimientos de la competencia obtienen diferentes resultados en cuanto a su coste. Saber valorar los tiempos en los que realizamos los movimientos internos y en el mercado es vital.

*Políticas discrecionales independientes.* El coste de una actividad está influenciado por las diferentes políticas que realice la empresa. La clave estará en la elección de las más adecuadas para reducir los costes finales.

*Ubicación.* Está claro que hoy en día la elección de una ubicación correcta es una de las claves para la reducción de costes (de mano de obra, acceso a materias primas, mejor distribución, etc.).

*Factores institucionales.* Porter señala que quizás fuera esta la directriz de coste más importante. Se trataría de reducir costes poniendo a nuestro favor los citados factores (regulaciones de los gobiernos, políticas impositivas, laborales, sindicatos, etc.).

Además, todas estas directrices habrán de ser interpretadas en el tiempo. Esto significa que el comportamiento de los costes varía con el tiempo, de tal manera que habrá que reinterpretar tales directrices a medida que pase el tiempo. La estrategia de liderazgo debe de ser comprendida en su generalidad, o lo que es lo mismo, comprender en su globalidad el comportamiento de los costes. De esta manera, su incompreensión puede dar lugar a lo que se conoce como las trampas de esta estrategia (Porter, 1985). Estas son: centrarnos exclusivamente en reducir los costes de fabricación, ignorar los costes de abastecimiento, pasar por alto las actividades indirectas o pequeñas, percibir falsamente las directrices de los costes, no explotar los eslabones o no reconocer alguno de ellos, intentar reducir costes contradictorios y subsidiar precios por desconocimiento.

Por último, quisiéramos señalar los riesgos a los que se enfrenta una empresa que desee seguir una estrategia de liderazgo en costes según nos señala Porter (1980). En primer lugar podría producirse un cambio tecnológico que anulase los efectos experiencia y aprendizaje, de tal manera que otras empresas, con otras tecnologías pudieran producir más barato y tener costes totales más bajos que la empresa líder en costes. En segundo lugar, podría producirse un aprendizaje muy rápido de los competidores recién llegados al sector o de los competidores existentes. Esto traería como consecuencia que se anulase nuestro efecto diferenciador en costes. Por último, podría aumentar ostensiblemente la inflación en los costes de la empresa. Este hecho también reduciría nuestro potencial competitivo ya que a lo mejor los clientes no valorarían adecuadamente el precio de los productos de la empresa en el mercado. Navas y Guerra (1996) añaden los siguientes: la falta de atención a la reinversión en equipo moderno y no detectar cambios en el producto o en su comercialización por tener fijada la atención en el coste.

Hoy en día esta estrategia es poco utilizada, pues exige demasiados sacrificios tanto por parte de la empresa en su afán por reducir a toda costa los costes totales, como por el cliente que deberá renunciar a factores tan imprescindibles hoy en día como ciertos niveles de calidad. Es una estrategia demasiado extrema. Un posible ejemplo de empresas que se acercan mucho a esta estrategia son las superficies de alimentación que operan con la fórmula



de “hard discount”, tales como Lidl o Plus, Día, Aldi, Zero, o los establecimientos que se llamaban “todo a cien” (hoy “todo a un euro”).

## Diferenciación.

La estrategia de diferenciación consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados. Por ello, Johnson y Scholes (1993) señalan que la lógica de la diferenciación descansa en la elección, por parte de la empresa diferenciada, de los atributos necesarios para alcanzar tal diferenciación y que éstos sean diferentes a los de sus competidores.

La forma que adopte la diferenciación puede ser muy diversa, pues podemos observar en los mercados diferenciaciones de la forma más variada. Desde aquellas diferenciaciones que se basan en atributos materiales tales como la forma, el tamaño o el color, tal y como se está produciendo hoy con el mercado de los teléfonos móviles, a diferenciaciones más sofisticadas que tienen que ver con la forma de almacenamiento de la información como las agendas electrónicas tipo “PDA”, los “pocket PC” o esa nueva forma de ordenadores sin teclado que son los “tablet PC”, o incluso aspectos tales como la imagen de marca (Mercedes, BMW), servicio post-venta, grado de novedad, envase, etc.

Para explicar el comportamiento de la diferenciación Porter se apoya en las guías de exclusividad. De forma análoga a las directrices de los costes, las guías de exclusividad son aquellas guías básicas que explican las razones fundamentales por las que se consigue la diferenciación, a través de la diferenciación de las actividades de la cadena de valor. Seguidamente pasamos a señalarlas.

*Elecciones de políticas.* Dada la gran variedad de políticas empresariales que una empresa puede adoptar, se cuidará de elegir aquellas que favorezcan la diferenciación que se quiera conseguir. Quizás sea la guía más importante para este fin (Porter así la señala). Ejemplos de políticas a adoptar podrían ser las siguientes; políticas sobre productos, servicios ofrecidos, contenido de una actividad, servicio post-venta, especialización y formación del personal, etc.

*Eslabones.* Dado que la forma de desempeñar una actividad puede afectar a otra, consiguiendo establecer ciertas diferencias, la forma en que una empresa explote estas interrelaciones, tanto internamente o en su relación con proveedores, distribuidores o clientes, puede ser vital para el logro de la diferenciación.

*Tiempo.* Si una empresa, por el hecho de ser la primera es capaz de lograr cierta diferenciación y es capaz de mantenerla en el tiempo, podrá utilizar este argumento para sustentar su ventaja competitiva. Además, una empresa que ponga los productos o servicios al alcance de los clientes más rápidamente que sus competidores, puede lograr también de esta forma la diferenciación.

*Ubicación.* El lugar en el que prestemos los servicios o pongamos a disposición de los clientes nuestros productos puede ser utilizado para conseguir la diferenciación.

*Interrelaciones.* Compartir actividades de la cadena de valor ya sea entre unidades de negocio distintas o dentro de la propia empresa, de modo que surjan nuevas oportunidades de ofrecer un producto o servicio diferente, si son capaces de aportar valor a los clientes, logrará la diferenciación. Como ejemplo, podemos señalar a El Corte Ingles, que centrada en su núcleo duro, el gran almacén, ofrece cada día productos, servicios y combinaciones de productos-servicios cada vez más diferenciados.

*Efectos experiencia y aprendizaje.* Aprender una forma de producir mejor no tiene como consecuencia únicamente reducciones en los costes, puede conseguir productos con características y especificaciones distintas a los de la competencia, logrando así la diferenciación.

*Integración.* La utilización de la integración hacia delante o hacia atrás, puede resultar una oportunidad decisiva para la diferenciación al proporcionar una capacidad de control del desempeño superior a la de la competencia.

*Escala.* La producción o la prestación del servicio a gran escala puede lograr también la diferenciación, al permitir la gran escala que se desempeñe una actividad, de tal forma que únicamente con esa escala, podría conseguirse.

*Factores institucionales.* La forma en que una empresa se relaciona con los gobiernos, las instituciones o incluso con los sindicatos o asociaciones profesionales, puede ser aprovechada para conseguir la diferenciación.

También quisiéramos destacar la consideración de la variable tiempo con relación a estas guías, de tal manera que las mismas podrán variar con el paso del tiempo, lo que se tendrá que tener muy en cuenta. Una guía que en un momento del tiempo no era tan necesaria para la diferenciación, en otro momento puede ser de vital importancia.

Otra forma de interpretar las fuentes de la diferenciación es la utilizada por Grant (1995). Para este autor, existen dos fuentes para lograr la diferenciación, la que proviene de la oferta, es decir de la empresa que desea la diferenciación, o la que proviene de la demanda, es decir de las variables significativas del mercado, como por ejemplo los clientes. Siguiendo este esquema, empezaremos por la oferta. En este caso, la diferenciación se logra teniendo en cuenta principalmente qué es lo que la empresa sabe hacer bien. Esto significa que las habilidades y las capacidades que una empresa posea pueden y deben ser utilizadas para la diferenciación. Lógicamente los principios emanados de las Teorías de Recursos y Capacidades cobran una especial importancia.

Un razonamiento interesante proviene del trabajo de Mathur (1984). En este trabajo se parte del hecho diferencial de que la distinción entre un producto y un servicio es, a veces

inexistente. Por tal motivo, construye una matriz en la que, a través de dos dimensiones basadas en la diferenciación, se señalan las distintas posibilidades existentes entre la diferenciación del producto y la diferenciación de los servicios asociados al producto, tal y como se muestra en la siguiente figura (n° 5).

Figura 5

		Producto	
		diferenciado	sin diferenciar
Servicios asociados al producto	Diferenciados	<i>Sistema</i>	<i>Producto</i>
	sin diferenciar	<i>Servicio</i>	<i>Estandarizado</i>

Fuente: Mathur

Así, una empresa que venda teléfonos móviles, que es un producto diferenciado (dada la gran variedad existente), tiene a su vez un servicio diferenciado, como es el caso del mercado español, donde las compañías que prestan el servicio de la telefonía móvil (Vodafone, Auna, Movistar) tratan de diferenciarse en la prestación del servicio, de tal manera que las tiendas que venden los teléfonos tratan de sistematizar lo mejor posible la venta, realizándola en un tiempo muy breve, por ejemplo. Posteriormente este autor también realiza otra distinción tomando en consideración los ciclos de vida tanto del producto como del sector. De esta forma, una empresa que quiera diferenciar o no un producto o servicio asociado al producto, tendrá que tener también en cuenta las etapas vitales por las que pasa un producto y un sector.

Un concepto a destacar es el que nos propone Porter cuando analiza el criterio de compra. Para ello, utiliza dos criterios, uso y señalamiento. El criterio de uso se refiere a la manera en que el oferente incluye en el producto una serie de características que hacen disminuir su coste o aumentar su desempeño. Tales características están ligadas con aspectos como las especificaciones del producto, calidades técnicas, manuales de uso, conformidad del producto (consistencia), fiabilidad (resistencia a su rotura); pero también con algunos aspectos intangibles como cierta connotación de la marca, prestigio, etc., o con cualidades relacionadas con los canales de distribución o de proveedores, como la rapidez en el servicio o el correcto embalaje. En cuanto al criterio de señalamiento no es más que las señas de valor que percibe un comprador de un determinado producto independientemente de su valor real (criterio de uso). Así, este criterio se fundamenta en algunas características como la imagen, su publicidad, la apariencia externa, el precio, etc. Es decir, este criterio se fundamenta en la subjetividad del comprador, que por ejemplo, no mira la calidad del chasis de un coche cuando lo compra (criterio de uso), pero sí se fija en el tipo de tapicería o si lleva o no climatizador en vez de aire acondicionado (aunque no concede tanta importancia a su potencia o a si es silencioso). Por ello la publicidad utilizada es la encargada de indicar al comprador tales aspectos, que pueden ser a veces muy sutiles como aquel anuncio de Volkswagen en el que utilizaba unos “rápidos” espermatozoides o como el de BMW cuando nos preguntaba “¿te gusta conducir?”. También debemos señalar que la diferencia en la aplicación de estos dos criterios a veces no es tan fácil, ya que pueden confundirse. ¿Es el embalaje una variable utilizada en por el criterio de uso o por el de señalamiento? Seguramente pueda y deba ser utilizada por los dos, aunque de diferente manera.

Por tanto la identificación del criterio de compra se nos antoja de vital importancia para conocer la causa por la cual el comprador elige un producto o servicio. De este modo,

desde el punto de vista de la demanda, la empresa debe de utilizar las herramientas del marketing para, por una parte, analizar el potencial diferenciador y la posición de los competidores y compradores al respecto y, por otra parte, conocer las necesidades de los compradores y clientes con relación a los productos de la empresa. Así, parece importante realizar los estudios de mercado necesarios para tal fin, aunque en empresas pequeñas estos estudios de mercado puedan revestir formas más simples que las utilizadas por las empresas de mayor tamaño y recursos. Grant (1995) señala tres técnicas a utilizar. La primera es la representación multidimensional, que permite conocer la opinión de los compradores sobre las diferencias o similitudes de los atributos de los productos de la competencia y el nuestro. La segunda, el análisis conjunto, trata de analizar hasta qué punto son fuertes las preferencias de los compradores por los atributos de los productos. Por fin, el análisis hedonista del precio nos señala la descomposición del precio dependiendo de los atributos que los productos tengan, de tal manera que podemos aislar el precio de los diferentes atributos y compararlos con los de la competencia.

Pero además de la utilización de estas técnicas, la empresa que desee diferenciarse deberá tener en cuenta otra serie de factores relacionados con la psicología de los compradores y que no es fácil de sistematizar. Así, analizar decisiones como ¿porqué un soltero adquiere un monovolumen? o, ¿porqué una persona se compra un todoterreno para no usarlo nunca en el campo? son preguntas que encierran respuestas basadas en elecciones no racionales o, a lo sumo, de racionalidad limitada. Por ello una empresa que se diferencie tendrá que pensar la respuesta a estas preguntas desde la óptica psicológica y la social. Esta perspectiva habrá que adoptarla: más respecto a determinados productos que respecto a otros como los de primera necesidad o los que se consumen con cierta habitualidad; más dependiendo de si el que adquiere el producto no es el que lo paga o el que lo consume, como suele pasar con los productos industriales (paga el departamento financiero, lo adquiere el departamento de compras y lo solicita y usa el departamento de producción, por ejemplo); más si la influencia de compra está repartida entre los miembros de una familia y no está individualizada (a veces, en la elección del lugar de las vacaciones o la compra de determinados bienes como los vehículos, intervienen todos los miembros de la unidad familiar, aunque no de igual forma y con igual poder).

La forma por la que se consigue y mantiene la diferenciación tiene que ver con varios factores tal y como nos señala Porter, estos son: 1) Aumentando las fuentes de la exclusividad, para lo cual habrá que diferenciar los eslabones en la cadena de valor, alinear los usos reales del producto con los usos debidos y emplear bien los criterios de uso y señalamiento. 2) Buscando el logro de ventajas controlando el coste de la diferenciación a través de un uso mayoritario de las fuentes de diferenciación menos costosas, controlando especialmente el coste de señalamiento y reduciendo el coste en las actividades que no generen diferenciación. 3) Cambiando las reglas del sector para crear exclusividad alterando, si es posible, la persona que toma la decisión de compra (para que nos favorezca), investigando criterios de compra no reconocidos y cambiando rápidamente antes que la competencia ante las exigencias del entorno. 4) Reconfigurando la cadena de valor buscando la exclusividad.

También Porter nos habla de determinadas trampas, que pasamos a referir a continuación. La primera se refiere a pensar que una empresa con productos o servicios exclusivos, tiene necesariamente que estar diferenciada. La segunda tiene que ver con el exceso de diferenciación, es decir, una empresa debe de buscar el grado de diferenciación que le requiera el comprador y el entorno, no más. La tercera se refiere a la fijación del precio por

encima del valor añadido que el comprador infiere. La cuarta trata de que la empresa no ignore la importancia de señalar el valor añadido que incorpora la diferenciación. La quinta consiste en no conocer con exactitud el coste real de la diferenciación, por lo que puede fijarse un precio por debajo del valor añadido. La sexta señala el error referido a centrarnos únicamente en el producto y no tener en cuenta la totalidad de la cadena de valor. Y la séptima que nos indica que, a veces, una empresa se equivoca al no reconocer los diferentes segmentos del comprador.

Por último, nos referiremos brevemente a los riesgos de la estrategia de diferenciación, que son tres. El primero se produce como consecuencia de la gran desigualdad en precio entre la empresa líder en coste y la empresa diferenciada, de tal forma que los clientes pueden perder el valor que les daba la empresa diferenciada respecto a la no diferenciada, como consecuencia del precio mucho más alto de la primera. En segundo lugar, puede decaer la necesidad por parte del cliente del factor diferenciador, por lo que ya no necesita la diferencia y, por lo tanto, no está dispuesto a pagarla. Finalmente, puede también ocurrir que aparezcan empresas imitadoras, generalmente en la madurez de la industria, y a precios posiblemente más bajos, lo que también conduciría al fracaso de la estrategia de diferenciación.

Enfoque.

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho o como señalan Hill y Jones (1995), concentración, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

Así mismo, una empresa puede situarse en varios segmentos o situarse en un único segmento. A la situación por la que una empresa se sitúa en un único segmento Mintzberg (1988) la denomina estrategia de nicho. Esta estrategia intenta llegar únicamente a un segmento utilizando para ello el o los criterios de segmentación más adecuados, como el geográfico, por tipo de cliente (con determinada renta para comprar un rolex, por ejemplo) o tipo de productos. En este caso, la empresa debe ajustarse totalmente a los requerimientos de los compradores pues si no fuera así, perdería la única posibilidad de competir que posee. Un caso extremo es la fabricación sobre pedido. En este caso, un único cliente puede constituir un segmento. En la fabricación sobre pedido suele distinguirse entre la fabricación personalizada y a la medida pero estandarizada, consistiendo este último caso en la fabricación individualizada pero teniendo en cuenta que ya existe un producto base que se modificará en parte, con los requerimientos del cliente. Por otro lado, otra forma de enfocarse es dirigirse a varios segmentos de tal modo que, aunque no se pueda competir en la totalidad del sector, si se puede hacer en determinados segmentos. A la hora de elegir estos segmentos, la empresa deberá conceder especial relevancia a diversas cuestiones como la obtención de economías de alcance. También deberá tener en cuenta hasta qué punto puede compartir sus actividades de la cadena de valor, ya que cuantas más actividades pueda compartir, más posibilidad de éxito tendrá en los segmentos elegidos. Esta última consideración se nos antoja muy importante.

La estrategia de enfoque es utilizada habitualmente como una estrategia de cuña u oportunista, es decir, para introducirse en el sector, se buscan los puntos débiles de los competidores (que deberían coincidir con los puntos fuertes de la empresa enfocada) para más adelante iniciar una serie de “conquistas” de otros segmentos, de tal modo que pudiera llegar a la totalidad del mercado. Además, esta estrategia utiliza, como se ha comentado anteriormente, dos fórmulas generalizadas, la obtención de los costes más bajos (liderazgo en costes) o la consecución de cierta característica que la hace única (diferenciación). En el primer caso, una empresa consigue los costes más bajos, pero no se dirige a todo el sector, pues no le es posible. En este caso, la empresa que compite en todo el sector podrá superarla en costes más bajos, pero aunque lo haga, en el segmento o los segmentos propios de la empresa enfocada, ésta podrá competir mejor, pues servirá a sus clientes con más valor para ellos, debido a la ventaja que le proporcionan las variables utilizadas para la segmentación. Así, aunque el coste sea algo superior a la empresa de objetivos amplios, la empresa enfocada podrá superarla en su segmento o segmentos en los que únicamente compite. En el segundo caso sucede algo similar. La empresa diferenciada también puede competir con éxito respecto a la de objetivos amplios ya que el conocimiento superior del segmento le confiere una ventaja lo suficientemente aceptable que, combinada con el factor diferenciador, le proporciona armas suficientes para superar a la competencia que se ofrece a la totalidad del mercado. Dada la gran variedad de formas de conseguir la diferenciación, existen multitud de pequeñas y medianas empresas competitivas que no pueden dirigir sus miras a la totalidad del sector y lo hacen desde determinados segmentos. De estas empresas, una significativa cantidad de ellas adopta actitudes innovadoras como forma de competir con ventaja, aunque no es esta la única opción.

En cuanto a los riesgos de la estrategia de enfoque (Porter, 1980), podemos señalar varios. El primero tiene lugar cuando se agranda el diferencial de los costes entre la empresa de objetivos amplios y la empresa enfocada, de tal manera que esta última pierde poder competitivo, ya que en sus clientes desaparece la ventaja provocada por un servicio más personal. El segundo se refiere a la posible existencia de sub-segmentos dentro del segmento de la empresa enfocada, de tal forma que se anula el servicio particularizado al haber otras empresas que lo realizan con más cercanía. En tercer lugar, pueden agrandarse las diferencias entre los productos o servicios deseados por los compradores y los que verdaderamente oferta la empresa enfocada en un segmento, dando lugar a la insatisfacción y la posible aparición de nuevos competidores.

Atrapados a la mitad.

Para finalizar este apartado debemos referirnos al concepto de atrapados a la mitad. Por atrapados a la mitad o posicionamiento a la mitad, Porter entendía la situación de aquellas empresas que no habían seguido con éxito ninguna de las anteriores opciones estratégicas (liderazgo en costes, diferenciación o enfoque), lo intentarían o no. La posición estratégica de las empresas atrapadas a la mitad es mala, ya que competirán con desventaja tanto con las empresas que sigan una estrategia de diferenciación como con las que sigan una de liderazgo en costes o un enfoque.

Además, sólo si el sector no es muy competitivo y existen otras empresas atrapadas a la mitad, se podrá conseguir cierta posición sostenible, aunque la mejora de los competidores, por muy pequeña que esta sea, se traducirá en un empeoramiento de la posición de la empresa atrapada a la mitad. También tenemos que tener en cuenta que esta situación puede descansar

tanto en una elección adecuada y una mala implantación, como en una inexistente elección. Ambas situaciones conducen a una débil posición competitiva. En el primer caso, aunque la empresa elija una estrategia de liderazgo en costes, en diferenciación o se enfoque en alguna de las anteriores estrategias, falla en su ejecución y no es capaz de desarrollar las políticas adecuadas para su logro. En el segundo caso nos referimos a la falta de compromiso con alguna de las estrategias genéricas, de tal modo que no se falla en su ejecución, sino más bien en la falta de claridad a la hora de realizar una elección. Otras de las empresas que pueden quedar atrapadas a la mitad son aquellas que seguían una estrategia genérica de enfoque y por querer aumentar sus compradores en otros segmentos alteran las bases de su posición competitiva, mezclando acciones en varios sentidos, ya sea hacia la diferenciación, ya sea hacia el liderazgo en los costes. En este caso es el afán por el crecimiento el que lleva a este tipo de empresas al fracaso.

En fácil echar del sector a una empresa atrapada a la mitad, ya que aunque una de estas empresas sea capaz de lograr un producto o prestar un servicio demandado y con cierto futuro, el resto de competidores no atrapados a la mitad podrán fácilmente ganar cuota de mercado a costa de la empresa atrapada a la mitad. Levi's es una marca que está pasando actualmente por situaciones difíciles, lo que está originando que la empresa cierre parte de sus instalaciones al descender sus ventas en todo el mundo. ¿por qué puede estar ocurriendo esto? Pues sencillamente porque Levi's ha querido dejar la estrategia de enfoque que había seguido hasta el momento con sus famosos vaqueros para un comprador exclusivo y, empujada por una cuestionable estrategia de diversificación, ha abandonado a sus compradores habituales de vaqueros, pasando a desarrollar otras líneas de negocio que no son del gusto de sus compradores, como camisas y pantalones informales (*casual wear*) de tal forma que por ganar mercado (por crecer), ha perdido a sus compradores tradicionales que ya no encuentran la exclusividad de llevar un vaquero de esta marca, con ese otro tipo de ropa que otras marcas también tienen. Perder la situación de ventaja competitiva puede ser muy fácil ya sea por los errores en la toma de decisiones o porque las fuerzas del entorno pueden actuar en contra de los intereses de la empresa, o incluso por ambas situaciones.

La explicación que nos ofrece Porter de esta situación descansa en la idea de que las tres estrategias genéricas competitivas son excluyentes, es decir, no es posible seguir más de una estrategia a la vez y tener éxito competitivo en el sector, cuestión esta que, como todo el modelo de Porter, será puesto en duda en los apartados siguientes. Por ello, se nos propone una situación en la que las empresas deberán tomar una importante decisión; o siguen los pasos para establecer unas políticas encaminadas hacia la diferenciación o, por el contrario, optan por elegir una estrategia de liderazgo en costes con todas sus consecuencias, ya sea en la totalidad del sector o en una parte (enfoque). También nos señala Porter la dificultad que conlleva salir de esta situación, pues no es fácil romper con los vínculos anteriores y tomar la decisión de seguir con rigor una de las anteriores vías.

### **3. Críticas a la Taxonomía de Porter.**

Después de prácticamente dos décadas de convivir con el modelo propuesto por Michael Porter, modelo que ha sido y sigue, de alguna manera, utilizándose en las aulas de todo el mundo, han surgido hace ya algunos años voces que señalan la conveniencia de alterar la enseñanza de este tipo de estrategia, fundamentando ésta en algunas incongruencias encontradas en la formulación del citado modelo de Porter. Así, diferentes autores como Karnani (1984), Hill (1988), Mathur (1988), White (1986), Kotler (1992 y 1994) y Faulkner y

Bowman (1995), entre otros, han analizado y criticado su modelo y han llegado a diferentes conclusiones al respecto. Además, la realidad empresarial nos está demostrando día a día que algunas de las sentencias que la comunidad científica y académica daba por correctas según este modelo no lo son, pues las empresas están utilizando argumentos a veces contrarios a las ideas reflejadas en la obra de Porter y no están teniendo los problemas que éste anunciaba, es decir la evidencia empírica no está demostrando el modelo. Esta doble perspectiva, conceptual y práctica (Johnson y Scholes, 1993) refleja la magnitud de las críticas suscitadas por este modelo aparentemente estable.

Se ha dicho que una de las razones por las que esta concepción de la estrategia ha triunfado ha sido por su aparente simplicidad y coherencia interna (Safón y Escrivá, 2002), así como la generalización e internacionalización de su propuesta metodológica, ya que el uso de los términos liderazgo en costes, diferenciación o los conceptos de quedar atrapados a la mitad, forman parte del vocabulario principal de cualquier estudiante, profesional, docente o investigador en las materias que tienen que ver con la gestión de cualquier tipo de organizaciones (empresas, clubes deportivos, iglesias, ONG, etc.). Esta realidad es incuestionable.

Sin embargo, los investigadores de la realidad empresarial y los docentes han realizado el esfuerzo de sistematizar las incongruencias y las deficiencias del modelo. Incluso algunos investigadores han propuesto modelos alternativos, o más bien complementarios, que tratan de solucionar las deficiencias encontradas en el de Porter, como más adelante analizaremos, cuando exponamos y estudiemos en el apartado siguiente el modelo sistematizado por Cliff Bowman. En definitiva, ya nadie duda en afirmar que el modelo de Porter debe ser revisado y su enseñanza debe alterarse y complementarse con otros enfoques (Hendry, 1990).

Siguiendo el trabajo recopilatorio, en parte, de Safón y Escrivá (2002), también podemos encontrar otros motivos por los que criticar el citado modelo. La primera crítica tendría que ver con la ambigüedad en la definición de los conceptos claves del modelo, de tal manera, por ejemplo, que Porter habla alguna vez de costes bajos refiriéndose a la estrategia de liderazgo en costes, termino éste último que está claramente diferenciado del primero, como más adelante veremos. La segunda crítica analiza el elevado riesgo en la utilización de estrategias tan precisas y dispares, cuando una posición más prudente aconsejaría combinar algunas de las estrategias genéricas, aunque las empresas que optaran por esta vía, pudieran quedar atrapadas en la mitad. La tercera crítica está muy relacionada con la segunda y señala la posibilidad de conseguir ventajas competitivas sostenibles con el uso de una estrategia que combine elementos de las estrategias genéricas competitivas que nos señala Porter. Por último, la cuarta crítica se produce al incorporar este modelo únicamente criterios de elección internos, es decir, por su carácter determinista, ya que a la hora de elegir una estrategia genérica competitiva no se apoya en las influencia del entorno y prácticamente sólo considera factores internos como los elementos básicos a la hora de elegir una u otra estrategia.

Por otro lado, quisiéramos ampliar estas críticas y señalar algunos de los problemas que tienen las estrategias del modelo de Porter, empezando para ello con los problemas derivados de la estrategia de liderazgo en costes. De esta manera, pueden señalarse cinco problemas que atañen a esta estrategia (Bowman, 1992 y Johnson y Scholes, 1993). El primero se refiere a la confusión existente entre seguir una estrategia de liderazgo en costes para todo el mercado, con una estrategia de enfoque en la que no se tiene en cuenta el coste más bajo de todo el sector. Por tanto, debe de realizarse un análisis del marco competitivo en



el que desarrolla su actividad una empresa, pues podemos estar llamando a una estrategia lo que no es. El segundo problema se manifiesta en la confusión entre los “input” y los “outputs”. Esta confusión se fundamenta en el siguiente razonamiento. En una estrategia de liderazgo en costes, no basta con tener los costes más bajos, tal y como señala Porter, se trata de que esos costes más bajos, tengan un reflejo directo en los precios, de tal modo que si la oferta no realiza un señalamiento a la demanda para que ésta perciba unos precios más bajos que los que encuentra en otras empresas del sector, la estrategia de liderazgo en costes no consigue sus propósitos. Este argumento podría tener una implicación más, ya que debido al reflejo en los precios de los costes, el margen podría ser tan pequeño que anulara el efecto de la propia estrategia y ninguna empresa podría obtener rentabilidad de esta opción estratégica. El tercer problema señala la confusión entre tener los costes más bajos y tener unos precios por debajo de los precios de las demás empresas del sector. Esto significa que una empresa que tenga los precios más bajos o significativamente bajos, no tiene por que seguir obligatoriamente una estrategia de liderazgo en costes, ya que bien podría estar desarrollando algún tipo de estrategia de penetración en un determinado mercado consistente en fijar precios muy cercanos a los costes o incluso levemente inferiores, de tal manera que pudiera consolidarse en un futuro a pesar de la pérdida temporal que se produciría en estos momentos. El cuarto problema quizás sea el más significativo y se produce cuando se confunde una estrategia de liderazgo en costes con una estrategia de costes bajos. Efectivamente la primera estrategia impone una condiciones muy duras que significa que nadie puede tener unos costes más bajos que nosotros y además que estos costes son los más bajos posibles.

Los problemas de la estrategia de diferenciación descansan a su vez en dos cuestiones principalmente. La primera cuestión trata de cierta controversia que tiene que ver con la forma de aprovechar la ventaja de la diferenciación. Porter nos señala que lo natural sería elevar los precios por encima de la media del sector, pues la diferencia de valor percibido por el comprador lo permite. Pero también podemos optar por mantener los precios relativamente cercanos a la media del sector y así ganar cuota de mercado (Hill, 1988) pues habría más compradores que valorarían la diferenciación y que podrían pagarla a un precio más bajo. La forma de actuar de las empresas de una u otra manera delimitará resultados distintos, pero no podemos afirmar previamente cuál sería el comportamiento más adecuado. La segunda cuestión se configura a partir del problema de la comparación. Es decir, ¿cuáles son las empresas con las que competimos? Pues bien, como parece evidente, esta pregunta debe ser contestada en primer lugar antes de señalar los precios más altos de una empresa diferenciada. En principio, podemos responder que los competidores están situados en el sector en el que la empresa se encuentra ubicada, pero como se sabe, muchas veces la delimitación de la competencia afecta también a otros sectores, de tal manera que el diferencial de precios de una empresa que siga una estrategia de diferenciación, ¿con qué otros diferenciales de otras empresas de diferentes sectores debe compararse? ¿cuáles son los competidores de las tarjetas de felicitación de navidad de UNICEF? Seguramente los competidores más fuertes no se encuentran en su ámbito más inmediato sino en otros sectores como el de las telecomunicaciones (Telefónica, Vodafone, Auna, Yahoo, Lycos, Terra, etc.), pues, en estos momentos, estamos asistiendo a un cambio en la forma de felicitar en navidad, sustituyéndose la tradicional tarjeta de navidad por un simple y más rápido mensaje de un teléfono móvil.

Estar atrapados a la mitad también presenta algunas situaciones confusas que nos tiene que llevar a realizar algunos comentarios aclaratorios. Si como se sabe, estar atrapado a la mitad según Porter es una situación consistente en no situarnos claramente en una estrategia

de liderazgo en costes, en una estrategia de diferenciación o de enfoque, sino en una posición intermedia; es cuestionable que los resultados de tal posicionamiento sean siempre negativos, tal y como nos señalara Porter. Por tanto, la cuestión estriba en conocer cuándo esta situación es negativa y cuándo no lo es. Parece claro que si una empresa pretende seguir una estrategia de diferenciación y no es capaz de ajustar su organización a los requerimientos de la misma a través de la guías de exclusividad, se encontrará con una situación no deseada, ya que tendrá unos objetivos pero no la forma clara de conseguirlos. Por otra parte, si una empresa deliberadamente es capaz de conseguir atributos de varias estrategias competitivas y llevarlas a cabo correctamente, puede resultarle positivo a nivel competitivo.

Estas dos posibilidades, dan lugar a cuatro posibles situaciones. La primera se refiere a las empresas que se encuentran atrapadas en el medio tal y como se refería Porter. Esta situación se tiene al intentar y no poder conseguir una determinada estrategia. Es como si una empresa quisiera seguir una diferenciación basada en la imagen de su marca pero hubiera otras empresas que también la siguieran con éxito, de tal modo que estarían atrapadas en la consecución de la estrategia. La segunda situación se tiene cuando una empresa no tiene claramente marcada su posición competitiva y no pretende utilizar ninguna de las estrategias genéricas conocidas. Su actuación se regiría por la improvisación, la utilización de acciones contradictorias (a veces precios bajos, a veces más elevados, gastos altos en publicidad, ahorros importantes en la calidad de los suministros acompañados de gastos excesivos en el embalaje, etc.) y la ausencia clara de objetivos o la escasa importancia concedida a su cumplimiento. Estas dos situaciones serían negativas para las empresas y, aunque por diferentes motivos, conducirían a quien las siguieran a situaciones de clara falta de competencia en un sector.

Las dos siguientes situaciones serán favorables. En tercer lugar, la originada cuando una empresa es capaz deliberadamente, de situarse en una posición intermedia a nivel competitivo. Es decir no pretende ni ser el líder en el coste ni ser la empresa más diferenciada. Se trataría de mantener una posición cercana relativamente a los costes o cercana relativamente a cierta diferenciación. Esta situación de posicionamiento intermedio podría dar lugar, en determinadas circunstancias, a ventajas competitivas sostenibles. En un estudio de mercado realizado hace algunos años sobre el sector del automóvil, la marca Mercedes no sugería a los compradores un único atributo positivo, es decir no es la marca mejor en calidad, ni la mejor en diseño, ni la mejor en prestaciones, consumo, etc., pero si era bien valorada en casi todos los atributos, de tal forma que su posicionamiento podría variar y situarse más cerca de una u otra estrategia genérica según convenga y así lo ha hecho con la salida al mercado de la “clase A”, posicionada en un segmento en el que se miran más los precios que la calidad, lo que ha suscitado ciertas críticas por la “relativa falta de calidad” del modelo. En cuarto lugar, encontraríamos otra posición positiva para las empresas cuando estas pudieran seguir una de las estrategias genéricas competitivas y a la vez, acercarse a otra de ellas. Este caso, muy recomendable y, seguramente el más deseado por todas, podría dar lugar a que una empresa fuera, por ejemplo, líder en costes y tuviera una posición muy ventajosa en alguna característica adicional diferenciadora como, por ejemplo, en el uso de cierta tecnología. Esta situación conduciría seguramente a la empresa que lo consiguiera a una rentabilidad por encima de las demás.

Por último, hemos de señalar otro conjunto de críticas que tiene que ver con el número de alternativas disponibles. Esto significaría que tampoco tendría sentido hablar de tres tipos de estrategias genéricas competitivas, pues el liderazgo en costes no sería más que una estrategia de diferenciación en costes, de tal modo que se podría decir que sólo tendríamos

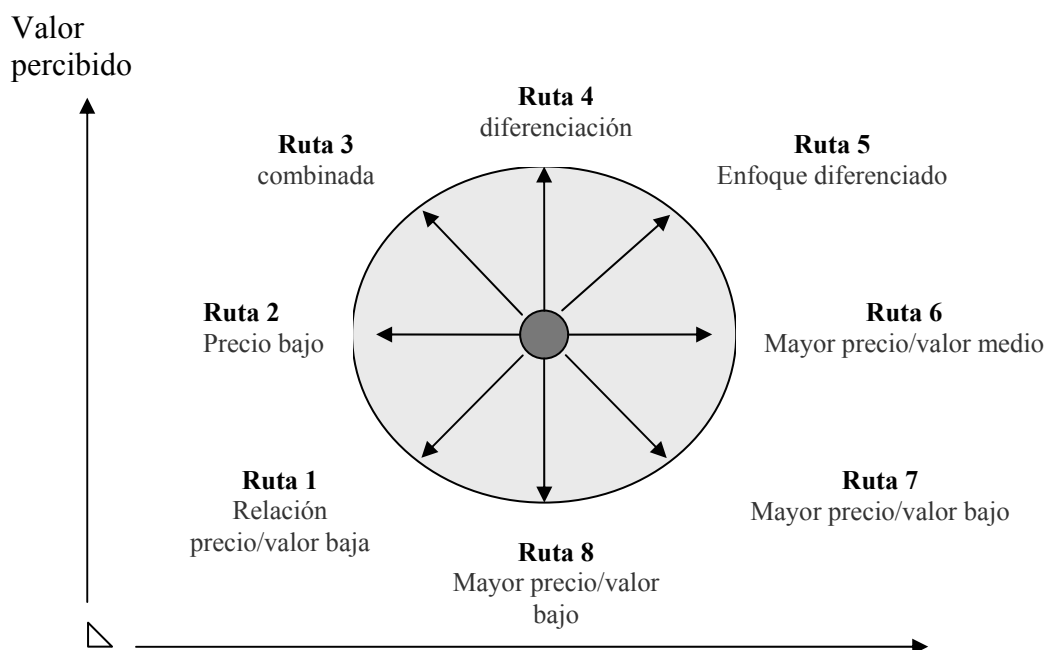
que considerar dos opciones, no diferenciarnos o diferenciarnos y dentro de esta última, elegir entre las diferentes alternativas que consideremos oportunas, siendo una de ellas con los costes más bajo. Esta argumentación podría incluso llevarse más lejos, de tal manera que únicamente podríamos hablar de una estrategia, la diferenciación, pues no diferenciarnos de ninguna manera podría conducirnos con total certeza al fracaso competitivo, salvo en productos que no admitieran ninguna diferenciación como posiblemente los “comodities”. De todas formas estos últimos argumentos deben valorarse y estudiarse con sumo cuidado, pues su generalización puede no ser del todo cierta.

Del estudio de estas críticas podríamos señalar algunos aspectos relevantes a la hora de seguir mayoritariamente el modelo de Porter o, por el contrario, las diferentes variaciones competitivas sugeridas por las críticas. Pero para saber cuál camino seguir, necesitaremos delimitar nítidamente la gama de opciones que una empresa tiene para competir, cuestión esta que abordaremos a continuación en el siguiente apartado.

#### 4.- Las estrategias genéricas según Bowman.

La argumentación desarrollada hasta ahora en este tema nos lleva a plantearnos alguna alternativa a la taxonomía propuesta por Porter. Como ya señalamos anteriormente, han sido diversos los autores que se han acercado a la formulación de una clasificación alternativa. Kotler (1992), desde la cercana disciplina del marketing desarrolló una clasificación alternativa basada en los planteamientos críticos seguidos por nosotros. Posteriormente otros autores han desarrollado y complementado el modelo, aunque quizás ha sido Bowman el autor que ha desarrollado la propuesta más conocida (figura nº 6) y que se conoce como el “reloj estratégico de Bowman”.

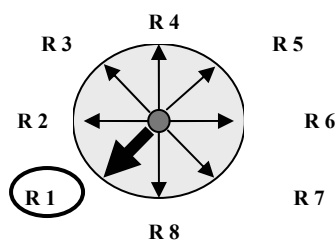
Figura 6  
Reloj estratégico de Bowman



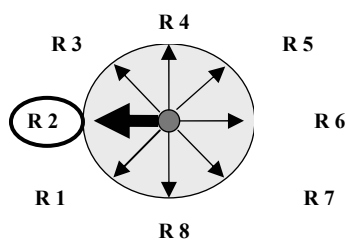
En síntesis, podemos afirmar que esta clasificación se fundamenta en dos hechos destacables. Por una parte en la consideración de que el precio y el coste no son conceptos

unitarios, de tal manera que no es lo mismo competir en precios que en costes. En segundo lugar, en la confirmación de que las estrategias genéricas no son tan genéricas como Porter afirmaba admitiéndose, en cierta forma, las situaciones contingentes, lo que hace que la generalidad deba ser más matizada. En cuanto a la forma de la citada clasificación, la forma de reloj, se consigue a través de una serie de rutas, trayectorias o caminos que son señalados por las agujas del reloj que nos indican que tipo de estrategia se debe utilizar.

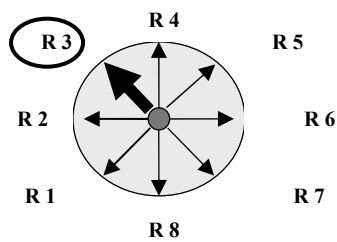
De esta forma, podemos clasificar las diferentes opciones estratégicas dependiendo de dos criterios, el alto o bajo valor añadido y el alto o bajo precio, que los compradores perciban. Vamos a continuación a analizar las ocho anteriores opciones.



La primera de las rutas es una estrategia que se caracteriza por un precio bajo y un valor percibido también bajo. Esta estrategia hace a la empresa enfocarse en un segmento caracterizado por compradores que aprecian los precios bajos y no les importa en absoluto otras cosas. Como parece evidente, este segmento debe de existir para que esta estrategia tenga éxito. Las empresas que siguen este planteamiento pueden verse atacadas por otras empresas ya que es relativamente fácil la imitación siempre que estas últimas sean capaces de conseguir unos precios bajos. Además, tal y como señala Johnson y Scholes (1993), puede ser una muy buena forma de introducirse en un sector para posteriormente dar el salto a otra posición competitiva a través de una nueva ruta. Algunas compañías que pueden seguir esta estrategia las encontramos en el sector de las aerolíneas. Así, organizaciones como Easyjet, Hapag-Lloyd, Express SAS, Delta, Germanwings, Air Berlin, Basiq Air Transavia, Virgen Express y Ryanair, a costa de disminuir casi todo lo que no sea estrictamente necesario para el vuelo, intentan ofrecer un precio realmente bajo en sus vuelos, prescindiendo de las consumiciones a bordo, bajando las tarifas de los aeropuertos importantes (volando entre aeropuertos secundarios), etc.

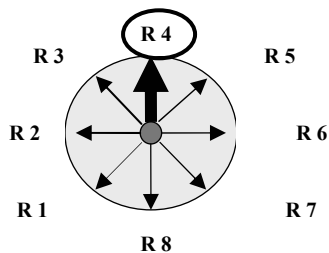


La segunda ruta tiene que ver con posiciones de precios bajos y cierto valor percibido por los compradores. Así, la empresa mantiene un precio bajo para alcanzar una posición ventajosa, pero para mantener esta última, añade valor a su binomio producto-servicio para, de esta forma, sostener la citada ventaja. El problema de esta ruta es que sigue siendo una ruta relativamente fácil de imitar, por lo que la empresa que la siga tendrá que estar vigilante al respecto. Además, es posible que el comprador no sea capaz de identificar el aumento de valor percibido respecto a la ruta 1 y por tanto elija a la empresa que siga una estrategia basada en la ruta 1. De todas formas esta estrategia tendrá éxito si: somos capaces de ofrecer cierta diferenciación y además tenemos costes bajos como consecuencia de la existencia de economías de escala; si de entre todas las empresas que intentan diferenciarse, ajustamos más los precios; si acertamos en la valoración de lo que los compradores desean y a qué precio o; si somos capaces de mantenernos en esta posición competitiva durante algún tiempo y no caer a la ruta uno al no ser capaces de señalar bien a la demanda nuestra posición de valor. Un ejemplo de esta situación estratégica es la del grupo de Perfumerías Súper, empresa andaluza con relativamente pocas tiendas que ofrece un binomio producto-servicio con cierto valor añadido respecto a la competencia a unos precios muy contenidos en todos sus establecimientos.



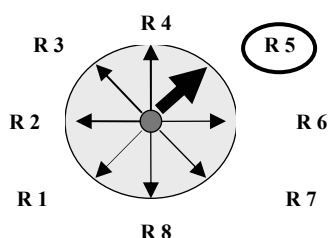
La ruta número tres sigue en la senda marcada por unos precios bajos, pero apostando por la diferenciación. Las empresas que siguen esta opción pretenden ser vistas como empresas que ofrecen productos o servicios baratos y a su vez con alto valor añadido. Un ejemplo de esta estrategia sería la que sigue la marca de confección Zara del grupo Inditex, ya que esta empresa tiene los precios bajos y, por otro lado, una diferenciación basada en una

imagen de sus productos muy actual, de tal forma que por poco precio cualquier joven puede estar a la moda, lo cual le genera un valor añadido importante para sus compradores. En general, todas las marcas de moda que operan dentro de la fórmula “*fastfashion*”, como Mango, etc. pueden seguir una estrategia basada en esta ruta. Un posible inconveniente de esta estrategia es que el precio bajo influya en la percepción por parte de los compradores de que el producto o servicio ofertado no parezca tan auténtico como para generar un valor que provoque la diferenciación. En cuanto a las circunstancias en las que puede ser aconsejable tal estrategia podemos destacar las siguientes (Johnson y Scholes, 1993): Cuando es el camino para introducirnos en el sector, como hizo Honda cuando se introdujo en los Estados Unidos aprovechando un segmento desabastecido como el de los ciclomotores para, posteriormente expandirse. Cuando es posible tener las capacidades claves sobre las que fundamentar la diferenciación. Cuando podemos ofrecer grandes volúmenes de producción o, por último, cuando existe un segmento con ciertas necesidades particulares.



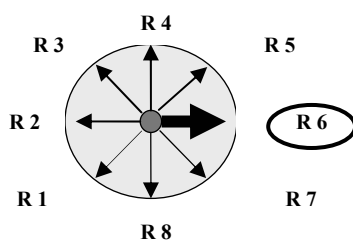
La ruta siguiente es la cuatro. Esta ruta la siguen las empresas que optan por una diferenciación de los productos o de los servicios que ofrecen al comprador. Esta posición añade a un alto valor percibido un precio relativamente alto. Es la que se correspondería con una estrategia genérica de diferenciación en uno o varios atributos en concreto. De esta forma se intenta ganar cuota de mercado ya sea ofreciendo mejores productos o

servicios a un precio relativamente bajo o se intenta mejorar la rentabilidad ofreciendo un precio relativamente alto. Para tal fin utilizaremos, tanto las herramientas del marketing para señalarlos adecuadamente, como nuestras propias capacidades que nos hacen únicos en determinadas variables sobre las que diferenciarnos. En cuanto al éxito o fracaso en la aplicación práctica, descansará en las siguientes suposiciones. La empresa deber ser escrupulosa en el conocimiento del consumidor de tal manera que lo conozca sobradamente. También debe actuar de la misma forma respecto a los competidores, ya que su conocimiento es también de vital importancia. Otra situación que otorgará éxito o fracaso es la derivada de la consolidación de la diferenciación; es decir, ¿hasta qué punto es imitable tal diferenciación? Por último, habrá que tener en cuenta la variable tiempo, pues ésta puede socavar la diferenciación. Un ejemplo de esta estrategia podríamos encontrarlo en la empresa que fabrica las lentes Carl Zeiss, debido a la calidad de sus lentes ópticas y a su imagen de marca que se ha conformado. Por todo ello, sus productos son considerados como de mayor valor y tienen un precio razonablemente más alto.



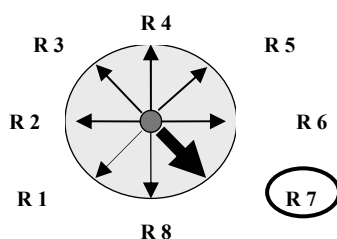
La ruta cinco es aquella que aporta un alto valor añadido a un precio alto. Es la típica estrategia que aúna diferenciación y segmentación. Es por ello que el precio puede ser elevado sustancialmente ya que existe una serie

de compradores que son servidos adecuadamente y diferencialmente. Esta estrategia puede ser válida en productos o servicios en los que el precio sea percibido como un importante factor diferenciador, o en los que los servicios o los productos únicamente pueden ser delimitados como superiores a los de la competencia cuando son consumidos. Dependiendo de si el diferencial de precios es muy grande o simplemente alto, la empresa se segmentará más o menos, pudiendo en algún caso no segmentarse apenas. Además, habrá que considerar las variaciones de segmentos en el tiempo y su posible incidencia en la pérdida de valor competitivo. Por tanto, un estudio exhaustivo sobre los segmentos parece de vital importancia en esta ruta. Otra cuestión significativa descansa en el hecho de que esta ruta exige entender la naturaleza de los competidores y sobre todo su posición respecto a la segmentación que se realiza en esta ruta, de tal forma que habrá empresas que compitan desde el propio segmento o empresas que compitan en todo el sector. Por último, no olvidemos la lógica presión de los “stakeholders” por salir de la segmentación y servir a segmentos más amplios en los que la rentabilidad pudiera ser (siempre en su opinión, aunque no necesariamente) más alta. Como ejemplo podría valernos el de la marca de automóviles Ferrari o el del turismo en la provincia de Jaén, en el que la Diputación de Jaén desarrolla una estrategia de segmentación acompañada de una cierta diferenciación. Así, el sector turístico de Jaén pretende segmentarse en turismo de interior y de calidad, y de esta manera consolidarse de una manera diferenciada respecto al turismo de sol y playa de otras zonas geográficamente cercanas.



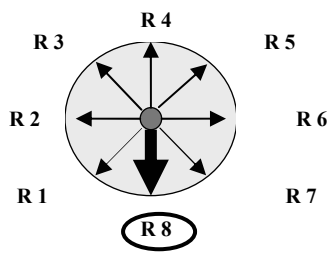
La ruta seis descansa en la asunción de que una empresa ofrece un producto o servicio de alto precio con algo de valor percibido por el comprador. Esta situación no debiera conducir a una posición ventajosa que proporcione ventajas competitivas sostenibles. Es una situación no deseada aunque, entre ésta y las rutas siete y ocho, es la mejor opción. Es una estrategia que suelen utilizar las empresas que operan en régimen de

monopolio y oligopolio ya que en estos sectores, la competencia o no existe o es muy baja, de tal forma que no necesitan una opción estratégica más arriesgada. Así, un ejemplo de estas empresas podrían ser las compañías eléctricas en España, aunque con ciertos matices. Hemos dicho al principio que esta ruta no garantiza la viabilidad competitiva aunque puede ser válida temporalmente pues la existencia de mercados cautivos puede favorecerla, aunque si desaparecen estos, la situación se vuelve insostenible.



La ruta siete es también considerada una ruta negativa para las empresas que la sigan y que operen en un mercado competitivo. Lógicamente si el mercado conserva algún tipo de ineficiencia, como una insuficiente capacidad por parte de la oferta para poner a disposición de la demanda los productos o servicios, podría ser viable. Por tanto, los comentarios efectuados para la ruta seis respecto a las empresas monopolísticas o cuasi-

monopolísticas y los mercados cautivos sirven también en este caso. Pero en condiciones competitivas es una opción claramente desaconsejable e incluso peor que la ruta seis, pues en la siete se reduce el valor percibido por el cliente más que en la seis, lo que tiene consecuencias muy negativas. Si admitimos que ciertos mercados en España no han alcanzado la desregulación que se preveía, como en el sector energético las gasolineras, por ejemplo, podemos afirmar que éstas operan en mercados cautivos y se producen situaciones cercanas al cuasimonopolio, lo que facilitaría que opten por este tipo de estrategias.



Por último, la ruta ocho es también considerada una ruta condenada al fracaso. Esta opción consiste en un valor percibido muy bajo y un precio algo elevado. Esta estrategia pudiera enmascarse y hacerse ver como la ruta uno, por lo que algunas empresas pueden lograr algún tipo de ventaja competitiva hasta que el comprador se da cuenta de esta situación, momento en el cual la ruta ocho se convierte en una opción competitiva negativa. El

riesgo de seguir esta estrategia competitiva consiste fundamentalmente en que los competidores puedan aumentar sustancialmente su cuota de mercado (Johnson y Scholes, 1993), fabricando a unos costes más bajo, por lo que los precios se reducirían.

Para terminar hemos de mencionar que el reloj estratégico de Bowman nos brinda la posibilidad de movernos entre las rutas o de quedarnos parados sin realizar ninguna acción. Esto significa claramente que los sectores deben de analizarse en un momento del tiempo y posteriormente, teniendo en cuenta los posibles movimientos de los competidores que alterarán la posición competitiva global.

También hemos de finalizar señalando que esta clasificación debe ser contemplada en la medida que complementa y de alguna manera sustituye a la de Porter, tal y como se ha señalado anteriormente, por lo que hoy en día es más relevante utilizar esta clasificación, pues se adecua más a la realidad empresarial y soluciona las críticas teóricas y conceptuales antes mencionadas. Pero esto no nos debe hacer olvidar todo lo dicho por Porter, ya que algunos de los argumentos de Porter no contradicen lo expuesto en este apartado, por lo que también deben ser tenidos en cuenta.