

## **Política de Empresa: Diseño de una estrategia competitiva sostenible**

**Juan M Pero-Sanz Gabancho y Jesús M<sup>a</sup> Larrañaga Lesaca<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas. UPV/EHU Escuela Universitaria de Ingeniería Vitoria-Gasteiz  
Nieves Cano, 12 01006VITORIA. [oepegaj@vc.ehu.es](mailto:oepegaj@vc.ehu.es), [oeplalej@vc.ehu.es](mailto:oeplalej@vc.ehu.es).

### **Resumen**

*En base al modelo de Porter sobre Estrategia Competitiva, se establece una metodología general para diseñar, establecer, y poner en práctica en la Empresa, una Estrategia Competitiva que se denomina Sostenible, ya que implica que debe ser mantenida permanentemente en la empresa en base al Plan de Innovación. El proceso requiere para ser eficaz, una vigilancia y actualización constante, desarrollando una actitud proactiva hacia la mejora de continua de la competitividad, por parte de la Dirección de la Empresa.*

**Palabras clave:** Estrategia, competitiva, sostenible

Se cumplen 25 años desde que Michael Porter estudió las ventajas competitivas, así como las estrategias genéricas que debían seguir las empresas para competir con éxito, formalizado en detalle su modelo (1). Con la ayuda de éste, y dado que se trata de una aportación muy fecunda para estudio de los sectores industriales y de la competencia, podría parecer que se dispone de la clave para asegurar la competitividad de la empresa, y por lo tanto su supervivencia.

Nada más lejos de la realidad práctica: La empresa evoluciona de una manera continua y también lo hace el entorno, y puede afirmarse como lo hacía un emprendedor de gran experiencia que: “Cada empresa tiene un lobo a la puerta”. Así como en el caso de las personas se va produciendo un deterioro continuo de sus capacidades físicas casi desde la juventud, en el caso de la empresa, el conjunto formado por: El entorno, los productos, y los competidores, erosiona de forma constante la competitividad de la misma. Ninguna ventaja competitiva perdura y la empresa está obligada a vigilar la suya y a modificarla de forma continuada.

Cuando una empresa muestra síntomas de crisis y su competitividad se ha deteriorado mucho, el camino a seguir para mejorarla, suele verse con claridad, así como las medidas que se deben tomar para recuperarla. Lo que no suele estar tan claro es, si se ha llegado a tiempo de cortar el mal que aqueja a la empresa, y si de la situación se saldrá a través de “operaciones quirúrgicas” de reestructuración con fuerte traumatismo y turbulencia, o si por el contrario, la empresa tiene ya sus días contados.

En el caso anterior, si no se cierran los ojos a la realidad, o si no se toman opciones de tipo político que en general no suelen servir más que para complicar el problema y demorar la solución, la estrategia a seguir suele ser clara, aunque ésta pueda implicar sacrificios importantes de todo tipo, para resolver de forma satisfactoria la situación. Suele ser frecuente que ante una crisis, la dirección de la empresa afirme, que el problema potencial era ya

conocido, pero que los tiempos anteriores de bonanza no eran los más oportunos para realizar cambios pensando en el futuro; todo invitaba a no hacer nada, retrasar las decisiones, e incluso se tendía a minimizar los signos ó señales de aviso, que el mercado y los competidores emitían, poniendo en evidencia que la posición competitiva se iba deteriorando progresivamente. No faltan tampoco posturas estériles que no acaban de asumir la situación, lo cual se encuentra admirablemente descrito en (2), ni tampoco faltan alusiones a circunstancias especiales, y a veces a la “mala suerte” (3).

Parece pues, que resulta indispensable ocuparse de la competitividad a largo plazo y de los problemas potenciales que amenazan a la empresa diseñando una estrategia adecuada que evite llegar a una situación difícil en el futuro. Cabría entonces hablar de Estrategia Competitiva Sostenible. Al igual que en Medio Ambiente, se habla del uso sostenible de los recursos, se podría hablar de Estrategia Sostenible que sería una estrategia que adecuadamente formulada para la situación del conjunto empresa-productos-mercados y competencia actual, tenga presente una evolución tomando medidas de forma continuada que posibiliten el mantenimiento de la competitividad futura. De este modo se trataría de evitar situaciones de deterioro y crisis como las descritas en el párrafo anterior, pero sobre todo, se trataría de preparar los cambios con tiempo suficiente para poder realizarlos sin traumas.

Por lo tanto, para estudiar la formulación de una Estrategia Competitiva Sostenible se partirá de situaciones reales estables más o menos cómodas en la vida de la empresa, siendo entonces necesario prever los aspectos estratégicos a cuidar para minimizar las amenazas futuras. Si esto no fuese así y la empresa tuviese gravemente mermada su competitividad, habría que tomar medidas “contra-reloj”, lo que no tendría ninguna relación con una Estrategia Sostenible sino con una situación de emergencia a la que hay que prestar una atención preferente.

En la figura nº1 se muestran en forma general, las situaciones de competitividad que pueden darse en una empresa, siguiendo el modelo de Porter, así como las estrategias genéricas sostenibles a seguir, desde la situación de partida, para hacer mejorable esta competitividad. Las diversas situaciones que se pueden dar en la empresa quedan caracterizadas como sigue:

### **1 Barreras de entrada y de salida bajas**

En este caso las empresas en competencia obtienen en general unos rendimientos estables pero bajos, ya que se va produciendo una entrada constante de nuevos competidores al mismo tiempo que otros abandonan. La tendencia es a aumentar, aunque sea ligeramente, el número de competidores, con lo cual, la rivalidad es alta.

Con esta rivalidad la posibilidad de obtener unos rendimientos elevados es escasa, por lo que la empresa debería entonces fijar una estrategia que aunque no logre elevar los márgenes por lo menos los mantenga estabilizados. Otra forma indirecta de aumentar los márgenes será intentar elevar las barreras de entrada, lo que haría disminuir al menos ligeramente la rivalidad. Esta estrategia será más interesante en la medida que el mercado presente una demanda creciente.

### **2 Barreras de entrada bajas y altas barreras de salida**

Se trata de la peor situación para competir, ya que la disposición de las barreras hace que la rivalidad aumente fuertemente, sobre todo si el volumen del mercado no crece. Como las

barreras de salida son altas, las empresas con problemas demoran la toma de decisión de abandono del mercado, dado el elevado coste que supone y puede crecer la capacidad de producción ociosa, lo que implica una guerra de precios constante. Las barreras de salida altas han sido las responsables de los cierres de empresas traumáticos que han acompañado la reconversión industrial en todo el mundo. En España esta circunstancia se ha manifestado con claridad a lo largo del último cuarto del pasado siglo, sobre todo en Asturias y en el País Vasco.

Practicar una política de mejora de márgenes puede considerarse ilusorio, pero este debe ser un objetivo irrenunciable de cualquier empresa incluso en con una situación tan desfavorable como la descrita. Por otro lado si no se realiza el esfuerzo correspondiente para mejorarlos, los márgenes disminuirán según la tendencia decreciente que caracteriza esta situación empresarial, y al menos sería deseable mantenerlos. La Estrategia Sostenible por parte de una empresa en este mercado debe ser intentar que disminuyan las barreras de salida, (dentro de lo que sea posible para la empresa ya que no todas las decisiones al respecto dependen de ella). Simultáneamente lograr elevar las barreras de entrada puede aliviar la presión que ejercen sobre el mercado los nuevos competidores cuyo número tenderá a disminuir.

### **3 Barreras de entrada y de salida altas**

La rivalidad en este caso no es muy acusada, sobre todo si el mercado crece a un ritmo aunque sea muy grande. Las empresas obtienen en general buenos rendimientos, pero si por cualquier causa, la empresa debe retirarse del mercado en poco tiempo, se pueden producir unos costes económicos y sociales de gran entidad, con lo que los conflictos de todo tipo, están servidos, dificultando aún más esa salida.

La estrategia sostenible consistirá en tratar de disminuir las barreras de salida tanto para la propia empresa como si es posible para los demás competidores, lo que ayudará a mantener los márgenes y la continuidad de las empresas que permanezcan, o a su fácil abandono.

### **4 Barreras de entrada altas y bajas barreras de salida**

En esta situación las empresas obtienen rendimientos altos y estables, ya que la afluencia de nuevos competidores es escasa, y las empresas pueden abandonar el mercado con una cierta facilidad. La estrategia será mantener o mejorar la competitividad a largo plazo.

## ACCIONES GENÉRICAS DE ESTRATEGIA SOSTENIBLE BARRERAS DE SALIDA

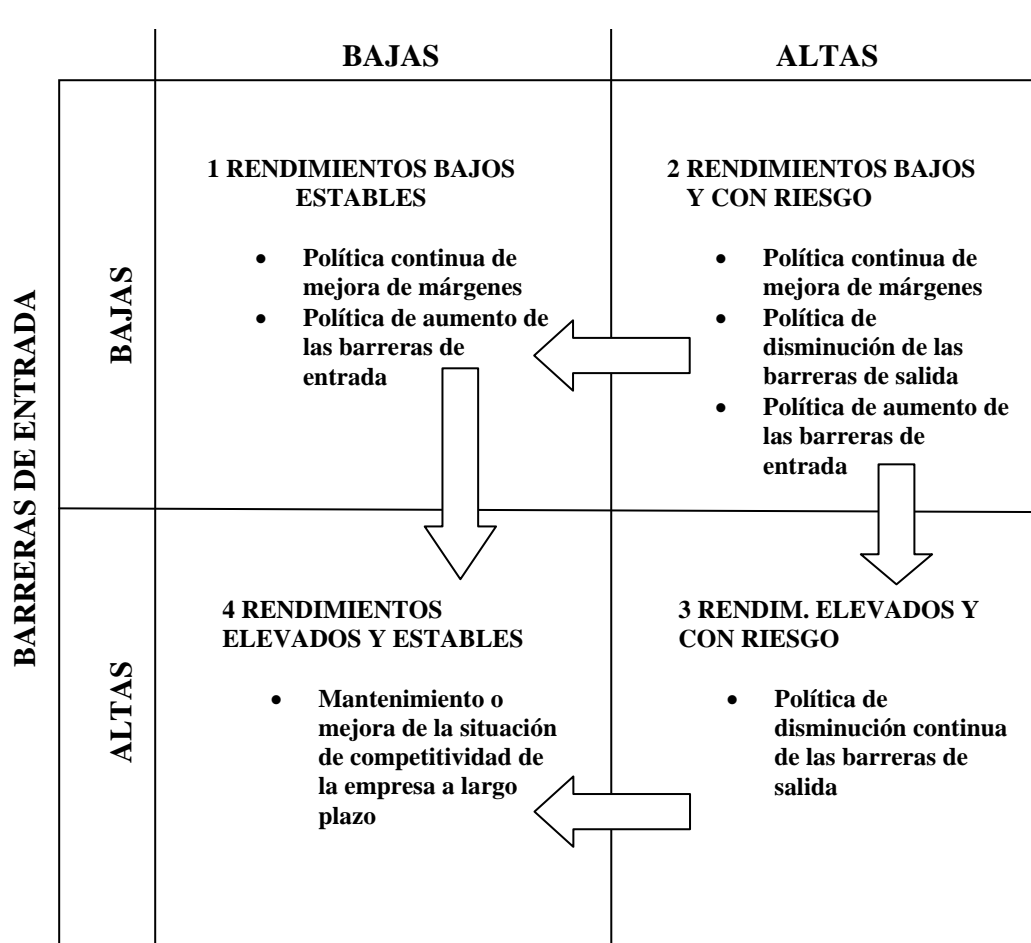


Figura nº1

En la figura nº 1, las flechas muestran la tendencia de evolución que seguirán las empresas, siguiendo las acciones estratégicas genéricas recomendables en cada caso, las cuales, se pueden resumir básicamente en tres principales:

- Política de mejora continua de márgenes
- Política de aumento de las barreras de entrada
- Política de disminución de las barreras de salida.

La primera de ellas debe constituir un objetivo y una preocupación constante de la Dirección, compitiendo en base a las dos estrategias genéricas de liderazgo en costes o diferenciación. Estas estrategias deben llevarse a cabo de modo totalmente compatible con otros objetivos importantes como: Las políticas salariales, la formación e integración permanentes del personal, la calidad, o las inversiones de mejora y en general las políticas a medio y largo plazo que deben ser tenidas en cuenta permanentemente, en la marcha ordinaria de la empresa.

Las dos acciones estratégicas correspondientes a barreras, que rigen la competitividad forzada por el entorno y los competidores, aparecen en todos los casos estudiados. Tienen un carácter

más estructural que las relativas a competitividad vía costos ó diferenciación, ya que condicionan el número e intensidad de la competencia (rivalidad) y deben ser objeto de vigilancia y tratamiento en el medio y largo plazo. El resumen de cada una de ellas es siguiente:

#### Barreras de entrada

Economías de escala y curva de experiencia  
Diferenciación del producto  
Requisitos de capital  
Costos de cambio  
Acceso a canales de distribución  
Desventajas en coste independientes de las economías de escala  
Políticas de las administraciones públicas

#### Barreras de salida

Activos muy especializados y costosos  
Costes de salida elevados  
Interrelaciones estratégicas  
Restricciones de carácter social o político

A título indicativo se detallan estas barreras en los anexos 1 y 2. Resulta evidente que para realizar el estudio concreto de una empresa será preciso valorar la importancia relativa de cada una de ellas, e introducir algunas nuevas que sean específicas y significativas en el sector, ó marco de competencia en el que se encuentre la empresa.

#### **Diseño Estratégico: La innovación como proceso estratégico**

El proceso ideal para la creación, desarrollo y mantenimiento a largo plazo de ventajas competitivas sostenibles (que se ha denominado como Estrategia Competitiva Sostenible) no es otro que el proceso de Innovación (4) estableciendo el correspondiente Plan de Innovación. Este concepto estaba ya implícito en el Modelo de Porter, pero desde entonces ha habido una notable evolución, la utilización de este concepto de innovación sintetiza notablemente el pensamiento estratégico. La innovación no es una opción de la empresa: Es una necesidad.

Mediante la innovación, se buscan de forma sistemática productos o servicios nuevos, ó formas nuevas de realizar los procesos, dentro de la cadena de valor de los productos ó servicios que ofrece la Empresa, de forma que se aporte valor a los clientes y a la propia Empresa, mediante la generación de ventajas competitivas sostenibles, al mismo tiempo que se mejora la Cuenta de Resultados (5)

Considerar la Innovación para aplicarla a las formulación de estrategias y a la redacción de objetivos, constituye un buen método para alcanzar y mantener Estrategias Competitivas Sostenibles (6). La matriz que se puede observar en la figura 2 relaciona las áreas en las que se aplica la innovación en la empresa con las estrategias perseguidas para una empresa en cualquier situación de Producto-Mercado-Competencia, formulando esta relación de modo general. Muy simplificada por razones de espacio, por la imposibilidad de abarcar toda la problemática posible en la competitividad, podrá tomarse como referencia para establecer el Plan de Innovación concreto que se deberá elaborar en una empresa para establecer una Estrategia Competitiva Sostenible, además de complementarla con ejemplos concretos de empresas que tengan cierta similitud con la estudiada (7)

		Mejora de la competitividad	Aumento barrer. de entrada	Dism. barreras de salida
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS</b>			*Diferenciación *Introducción de costes de cambio	*Diversificación y ampliación gama productos
<b>PROCESOS</b>	DISEÑO + TECNOLOGÍA		*Economías escala *Curva experiencia *Δ Costes cambio	*Simplificación de requerimientos tecnológicos
	COMERCIAL + MARKETING		*Economías escala y curva de experiencia	*Dismin o compartir recursos y otros activos comerciales
	FABRICACIÓN		*Economías escala y aumento de requisitos capital	*Diversificación de la especialización de activos
	DISTRIBUCIÓN		*Economías escala y acceso a canales de distribución	* Disminución de costes propios de distribución
	SERVICIO POSTVENTA		*Fidelización de clientes * Δ Servicio	* Disminuir o compartir el servicio posventa
<b>ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS GENERALES</b>			*Aumento de requisitos de capital	*Red. Costes salida *Red interacciones estratégicas *Restricc. Sociales o políticas * Barr. emocionales

Estrategia de Liderazgo en Costes o Diferenciación en los componentes de la Cadena de Valor en un Sector industrial o en un segmento en particular

Figura n°2

## **La Puesta en práctica**

Es la parte más difícil, y si se quiere poner en práctica la formulación estratégica es preciso que alguien importante en la empresa se dedique a ello. Las personas que siguen la gestión diaria, nunca lo harán, porque para ello hace falta mucho sosiego y un cierto distanciamiento del día a día de la empresa, que son precisamente situaciones de las que no disfruta la dirección de la Empresa. Los directivos más antiguos que conserven la flexibilidad suficiente, puede ser los apropiados ya que tendrán más tiempo que los jóvenes para realizar estas formulaciones estratégicas, si desechan algunas tentaciones muy arraigadas entre la gente con experiencia:

- Fe excesiva en que el criterio de persistencia se cumple siempre, es decir que lo que ocurrió en determinadas condiciones en el pasado ocurrirá en el futuro en condiciones parecidas.
- Primar la experiencia sobre la innovación
- No escuchar a personas con menos experiencia pero que pueden realizar aportaciones importantes desde puntos nuevos puntos de vista

Este grupo de trabajo dirigido por un líder experto en innovación, y haciendo uso de la abundante y reciente información bibliográfica disponible hoy en día, podrá acometer la elaboración del Plan de Innovación y del Diseño Estratégico subsiguiente. Por su parte, la Dirección de la empresa, quien se ocupa del día a día, puede aportar a las personas que estudien la Estrategia Competitiva Sostenible:

- Las informaciones clave sobre la empresa, especialmente su visión privilegiada del contacto diario con entorno mercado y clientes.
- Su participación en reuniones de formulación y seguimiento continuo de la estrategia.
- La puesta en práctica en el día a día, de los lineamientos y estrategias sostenibles establecidas y cuestiones de “feed-back”

El Plan de Innovación y la Estrategia deben mantenerse vivos mediante el seguimiento continuo, y la reapreciación programada.

Las empresas como las personas, nacen, crecen y se desarrollan, y finalmente desaparecen, o bien mediante transformaciones, continúan su andadura en sucesivas reencarnaciones, también con fecha de caducidad (también hay algunas personas que hablan la reencarnación). Algún lector podría llegar a pensar que las reflexiones que se han efectuado, pretenden ser una especie búsqueda del elixir de eterna juventud para las empresas, o seguir de alguna manera el mito de Fausto aplicado a las mismas. Este tipo de productos milagrosos ó de leyendas, son sólo eso, y más que de Estrategia Sostenible en el sentido de perdurable, se ha tratado sólo de aportar unas ideas que hagan la vida de la empresa lo más larga posible y mejorando al mismo tiempo su calidad de vida, (competitividad) y que se reduzcan también en lo posible los sobresaltos. Aunque esto último, utilizando nuevamente la analogía vital, es prácticamente imposible de lograr: Es una parte importante de las servidumbres de la vida.

## **ANEXO 1: BARRERAS DE ENTRADA**

### **Economías de escala y curva de experiencia**

Las grandes producciones por su elevada inversión así como la elevada capacidad organizativa que implican, y las ventajas competitivas procedentes de la curva de experiencia, que puede favorecer a empresas que llevan mucho tiempo en el Sector, constituyen en muchos casos, importantes barreras de entrada.

### **Diferenciación del producto**

Es necesario diferenciar un producto en un mercado en el que los competidores tienen marcas muy importantes, y cuentan con la fidelidad de muchos clientes, si se quiere competir en un mercado determinado.

### **Requisitos de capital**

Efectuar grandes inversiones, no sólo en inmovilizados sino en otras actividades de la Cadena de Valor como pueden ser el Marketing, la red comercial, el servicio posventa etc., constituye un requisito indispensable para poder entrar a competir en determinado mercado.

### **Costos de cambio**

Si los clientes tienen importantes costes de cambio si cambian al producto entrante, difícilmente lo harán.

### **Acceso a canales de distribución**

Experiencia, contactos, fidelidades y en definitiva presencia antigua en el Sector pueden permitir a los competidores con tradición disponer de unos canales de distribución privilegiados inaccesibles a los nuevos competidores.

### **Desventajas en coste independientes de las economías de escala**

Se pueden dar en condiciones privilegiadas ostentadas por los líderes o las empresas más importantes en el sector: Ubicaciones, fuentes de energía, costes compartidos con otras actividades etc.

### **Políticas de las administraciones públicas**

Pueden impedir el acceso de nuevos entrantes si establecen requisitos de cualquier tipo, que puedan ser muy difíciles de cumplir por nuevos competidores que aspiran a irrumpir en el mercado, ó el tiempo para cumplirlos sea excesivo.



## **ANEXO 2: BARRERAS DE SALIDA**

### **Activos muy especializados y costosos**

Constituyen una barrera importante, ya que su valor en liquidación puede ser escaso incluso negativo, su aplicación a otros fines productivos es imposible o lo es exigiendo cuantiosas inversiones, para su reaplicación.

### **Costes de salida elevados**

Se trata de pérdidas de existencias, y repuestos muy útiles en producción pero de difícil venta para dedicarlos a otra actividad. También constituyen costes de salida elevados los costes laborales reconversión de personal, contratos del personal directivo etc.

### **Interrelaciones estratégicas**

En el caso de determinada unidad o instalación productiva, ésta puede compartir maquinaria, costes de producción, de comercialización, o generales con otras partes de la empresa, siendo importante el impacto que supone su cierre.

### **Restricciones de carácter social o político**

La falta de apoyo, o politización de la situación en exceso ante la pérdida de puestos de trabajo, en determinadas regiones o poblaciones en crisis, amenazas extremistas, etc.

### **Cuestiones emocionales**

Tradición familiar, presencia en determinadas áreas o comarcas como una seña de identidad de las mismas, mantenimiento de imagen de marca y posible influencia negativa en otros negocios, lealtad a los empleados, palabra empeñada, salvaguarda de la imagen de los directivos, mantenimiento de la autoestima por parte de los dueños o directivos, etc.

## Referencias

- 1 Michael Porter COMPETITIVE STRATEGY. Techniques for Analyzing Industries and competitors. The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1980.
- 2 Johnson Spencer M.D. ¿ Who Moved my chesse?. GP Putnam's Sons New York 1998.
- 3 Fernando Trías de Bes y Alex Rovira. LA BUENA SUERTE. Empresa Activa. Ediciones Urano S.A. Barcelona 2004.
- 4 Michael K.Badawy TEMAS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN PARA CIENTÍFICOS E INGENIEROS. Fundación Cotec para la Innovación tecnológica. Madrid 1997.
- 5 Fundación Cotec. Encuentros Empresariales Cotec. ENCUENTROS EMPRESARIALES DE BASE TECNOLÓGICA. Fundación Cotec para la Innovación tecnológica. Madrid 2001.
- 6 James M. Utterback. DINÁMICA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Fundación Cotec para la Innovación tecnológica. Clásicos Cotec. Madrid 2001.
- 7 Fundación Cotec. CASOS IBEROAMERICANOS DE INNOVACIÓN EN OPERACIONES. Fundación Cotec para la Innovación tecnológica. Madrid 2000.