

NOTA ACADÉMICA

Estrategias en condiciones de mercado insostenibles y de hipercompetencia

MBA Salas Biondi, Luis¹

Resumen

Adicionalmente de las estrategias genéricas de Porter para crear una posición de largo plazo, se requiere de otras estrategias en condiciones de hipercompetencia o donde cada vez se hace imposible sostener una ventaja competitiva, tales estrategias pueden ser: margen reducido, evitar la imitabilidad, desarrollar estrategias de bloqueo, reposicionar la estrategia o superación de barreras.

Palabras clave: Estrategia, ventaja competitiva, sostenibilidad, hipercompetencia

Introducción

Con la obra *Competitive Strategic* de M. Porter del siglo pasado, se conceptualiza la mejor manera de formular estrategias para crear una posición en el largo plazo: Liderazgo en costos, Diferenciación y Segmentación. Sin embargo, en la actualidad, estos conceptos prácticos y utilizados requieren de un ajuste porque estamos en un mercado muy competitivo, turbulento y rápido, donde el entorno cambia constantemente y se requiere de otras estrategias complementarias para sostenerse en un ambiente de hipercompetencia.

Desarrollo del tema

En 1980, cuando Michael Porter publica su magistral obra *Competitive Strategic*, logra conceptualizar; después analizar la industria y los competidores, la mejor forma de formular estrategias para crear una posición defendible en el largo plazo. Con ello definió tres estrategias genéricas:

Liderazgo en costos: si bien es una estrategia que ya existía antes, no se refiere a tener precios reducidos. Lo que M. Porter hace, es retomar la necesidad de mantener y sostener eficiencias en gastos. A través de un control rígido, variabilizar los costos y desarrollar economías de escala.

Diferenciación: diseñando productos o servicios de mejor calidad y/u ofrecer un mejor nivel de servicio para crear barreras protectoras como las que se generan con la lealtad de clientes.

¹ Docente de la Universidad de Lima: lsalasbi@ulima.edu.pe

Lo malo de esta estrategia, es que sacrifica las actividades haciéndolos más costosas. Claro, el beneficio es que este foco de clientes es menos sensible a la variación de precios.

Enfoque o Segmentación: básicamente es concentrarse en un grupo determinado y reducido de clientes o ámbito geográfico. Por un lado, ser eficientes, pero también ofrecer un producto o servicio exclusivo.

Ahora bien, cuando formulamos estrategias, lo que vamos a definir son objetivos, limitar el alcance y declarar nuestra propuesta de valor para *sostener* nuestra ventaja competitiva.

Sin embargo, esta ventaja competitiva, tiene que ser:

Única; porque nuestro producto o servicio debe tener características que ningún otro lo tenga para que sea sostenible. Pero que tampoco, otro competidor cuente con los recursos y capacidades para desarrollarlos y así garantizaremos que sea imitable. Y,

Valiosa: porque debe generar demanda. De nada sirve tener un producto o servicio único y diferente, si no es valorado por clientes o consumidores. Es decir, si es que a nadie le gusta y menos, tener interés en comprarlo. La idea es que esa ventaja genere demanda y por defecto, renta. De no ser así, no perdamos tiempo ni gastemos tanto esfuerzo en invertir en actividades o formular estrategias.

Sin embargo, 30 años después, estos conceptos aún son utilizados. Pero, estamos inmersos en un mercado altamente competitivo, donde las barreras de entrada, al fin y al cabo, solo retrasan el ingreso de nuevos competidores por una porción del mercado. Un ambiente que debemos considerar que el entorno cambia y seguirá cambiando. Los competidores cada vez emplean otras estrategias y se diversifican haciéndose cada vez más competitivos. Donde tenemos fuerte presión de las tendencias de consumo y de los cambios tecnológicos. Donde cada vez es más difícil sostener una ventaja y un mercado donde prima la hipercompetencia. Entonces, ¿Qué estrategias debemos incorporar?

1. En situaciones en que es casi es **Insostenible** mantener la ventaja competitiva podemos aplicar 3 estrategias:
 - a) Margen reducido para sostener una guerra de precios a cuenta de vender más volumen. Como sucede con Kola Real. Claro está que detrás de eso hay toda una estrategia de economías de escala y alcance que permiten tener un control agresivo de costos y como efecto sostener una guerra de precios. También, pueden atacar segmento específico de mercado.
 - b) Diferenciación para hacer difícil la imitación. Ser diferente a veces no es suficiente. Para ello debemos crear condiciones que sean difíciles de imitar. Una alternativa es provocar una movilidad imperfecta de nuestros recursos como es el caso San Mateo que posee un manantial natural de agua. Sin embargo, combina muy bien con las capacidades y habilidades para desarrollar una ventaja competitiva. Otro caso es el “no sé qué” que tiene Coca Cola o Inka Kola que no solo es *Calidad*, sino, cuenta con todo una experiencia y reputación que lo hace diferente. También podemos

considerar la integración con proveedores que, en conjunto con la empresa cliente, pueden desarrollar mejores insumos para el proceso y a menor costo.

- c) Bloquear a la competencia. Es una estrategia poco utilizada, pero con buenos resultados. Es cuando una empresa logra obtener una posición exclusiva dominando el mercado. Recordemos el caso “la guerra de las botellas”. En los años 70’s Corporación Backus y Cervecería Nacional (ex Pilsen Callao), formaron un bloque que les permitió; solo a ellos dos, utilizar las mismas botellas y cajas plásticas. Con este acuerdo, Cervesur (Cusqueña) no pudo acceder a éste beneficio y tuvo que desarrollar su propio diseño de botellas y cajas plásticas. Pero en el 2005, con la llegada de Anbev (Bramha), quisieron acceder a este mismo beneficio. Un año después de llegar a tribunales, éste falló a favor de Backus. Esta medida encareció más el ingreso a Anbev, pero continuaron con su estrategia de penetración en el mercado peruano. Esta es una manera de dominar el mercado y preservar la posición competitiva.
2. Cuando estemos en un ambiente de **hipercompetencia**, en que el entorno es turbulento e incierto, y la competencia genera rápidos cambios en el mercado, podemos implementar:
 - a) Re-posicionamiento:
 - Cambiar de posiciones: pasar de una estrategia de precios a una de diferenciación, o caso inverso sin aumentar precio.
 - Aplicar agilidad: desarrollo previo de investigación para tener la velocidad de cambio
 - b) Superar los movimientos en el mercado:
 - Bloquear las ventajas del primero en mover: no permitir que la competencia establezca un producto y domine. Antes, sacar al mercado un producto imitado con características mejoradas. O, atacar a un segmento determinado para erosionar el poder del primero en mover.
 - Imitar movimientos de producto y mercado de los competidores: desarrollando nuevos productos o mercados. Estos movimientos pueden imitarse con relativa facilidad.
 - c) Superación de barreras:
 - Creando barreras para impedir que otros ingresen.
 - Ciclos de vida reducido o más cortos: por los cambios tecnológicos hacen que duren menos y queden desfasados generando ciclos de vida más cortos.
 - Minar los bastiones de los competidores: zonas o segmentos geográficos. Minando con las mismas economías de escala (aprovisionamiento, procesos, distribución).
 - Contrarrestar las fortalezas financieras: capacidad de disponer de recursos excedentes para moverlos y financiar una guerra intensa de mercado.

d) Competir con éxito:

- Es necesario re-plantear las estrategias de la UEN porque el entorno aumenta la velocidad de hipercompetencia y hace difícil ganar.
- Evitar la imitación: compitiendo de diversas formas.
- No atacar debilidades de los competidores: porque ellos perciben y construyen estrategias para superarlas. Es mejor hacer pequeños cambios que un solo gran cambio.
- Perturbar del *status quo* del mercado: romper el molde con una gran estrategia no con un plan menor (travesura).
- Ser impredecible: medir el comportamiento y el ruido competitivo.
- Engañar a la competencia: enviando señales equívocas sobre intenciones estratégicas (movimiento sorpresa).

Conclusiones

Si bien, las referencias básicas propuestas por M. Porter son fundamentales en las formulaciones estratégicas, hoy también se requieren de otras estrategias o enfoques complementarios como margen reducido, bloqueo competitivo o evitar la imitabilidad a fin de implementarlos en condiciones de hipercompetitividad o donde se hace insostenible mantener a ventaja competitiva.

Bibliografía

- Johnson, J. Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7.^a ed.). Madrid: Pearson Education.
- Porter, M. (2001). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Editorial Patria.