

## EL FIN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

**Rita Gunther MacGrath (2013).** The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. Harvard Business Review Press. ISBN: 9781422172810

Rita Gunther MacGrath es la autora del **bestseller “El Fin de la Ventaja Competitiva”, en el que cuestiona la existencia de una ventaja empresarial en el largo plazo.**

Michael Porter –de quien soy un firme seguidor– estableció el desarrollo de ventajas para competir considerando dos sentidos: uno hacia costos (variable precios) y otro hacia diferenciación (variable producto / servicio), y con ello lograr una posición competitiva a largo plazo, preferentemente difícil de emular por parte de los competidores. Por ello, Porter anunciaba al inicio del lanzamiento de su propuesta que una ventaja emulada es una ventaja anulada. El aporte de Gunther MacGrath complementa las ideas fundamentales de Porter, que siguen siendo válidas en el difícil terreno de la competencia.

En este libro, Rita Gunther evalúa las consecuencias de ignorar que las ventajas competitivas se *copian* y no son patrimonio de una organización, sino emulaciones que suelen suceder en mercados como el de la electrónica, la fotografía, la ingeniería y las empresas del área digital. Las ventajas competitivas de una corporación son un conjunto de elementos de índole estratégica que le aportan un diferencial significativo sobre sus competidores actuales o potenciales.

Los movimientos evolutivos de cambio, como las apariciones disruptivas de propuestas a los mercados, suponen una tarea continua de revisión de resultados y de adecuación de estrategias sostenidas en determinadas ventajas, a las que Rita Gunther MacGrath califica como *ventajas transitorias*.

El mantenimiento de cualquier organización en el mercado se basa en el lanzamiento continuo de nuevas estrategias y en la oferta de productos/servicios con ventajas que no serán permanentes. El proceso se divide en cinco partes: lanzamiento, en el que la organización identifica una oportunidad y moviliza sus recursos para aprovecharla; rampa, cuando la idea crece y adquiere escala, se *cristaliza*; explotación, que intenta capturar y repartir los beneficios; reconfiguración, cuando se reacciona ante las actuaciones de competidores para tratar de mantener la idea diferente y competitiva; y, por último, desconexión, en la que la empresa abandona la idea y redirecciona sus recursos hacia una nueva *ola*.

Gunther MacGrath enfatiza la “reconfiguración continua, la reasignación de recursos y la desvinculación saludable” (2013: #) como formas de defender una ventaja competitiva. Cuando la idea de una ventaja propia se extiende demasiado en el tiempo, muchas empresas corren el riesgo de quedarse estancadas y esto puede afectarlas negativamente.

La propuesta de Gunther MacGrath apunta a estar siempre pendientes de la evolución del entorno y las demandas de los clientes: en pocas palabras, al cambio continuo y sostenido, en el que la disrupción es moneda común y fuente de buenos logros comerciales.

Más aún, Gunther MacGrath destaca la importancia de una visión extendida más allá del negocio propio y de su competencia directa para enfocarse permanentemente en lo que el cliente desea hoy y en sus expectativas, de modo de ser capaces de ofrecer lo que realmente espera desde el presente hacia el futuro. Asimismo, la autora expresa *terrenos* o *arenas* –no sectores–, a las que define como la combinación de un producto o servicio, mercado, modelo de negocio y tecnología.

A continuación, comparto directamente la opinión de Gunther MacGrath en una entrevista que Chris Stanley, el Director de Contenidos de World Business Ideas (WOBI), le hizo sobre su libro.

Rita Gunther MacGrath cita nombres como Blackberry, Kodak, Nokia y Sony para respaldar su argumento de que tener una marca reconocida, formidable presencia, alta participación de mercado y ganancias superiores a las de la competencia, todos factores que en otro tiempo apuntalaban el dominio de

una empresa en su rubro, hoy en día no aseguran el éxito prolongado. Ella lo llama “el fin de la ventaja competitiva”, concepto que le da título a su más reciente libro.

“La ventaja competitiva”, dice Gunther McGrath, profesora en la Escuela de Negocios de Columbia y consultora de estrategia, “además de no funcionar en la economía actual, incluso se vuelve peligrosa porque crea reflejos equivocados en las empresas, que se quedan estancadas durante demasiado tiempo y no cambian antes de necesitar hacerlo. Solo lo hacen cuando entran en crisis. Entonces, todos corren de un lado a otro tratando de apagar el incendio y dicen: ‘Tenemos que cambiar, tenemos que cambiar’”.

En otras palabras, la ventaja competitiva “representa una trampa”, según Gunther McGrath, “porque las empresas quedan atrapadas en una falsa sensación de seguridad, se tornan complacientes y no cambian al ritmo en que deberían hacerlo”.

**¿Podríamos decir que, en realidad, lo que ha llegado a su fin no es la ventaja competitiva en sí, sino la posibilidad de mantenerla en el tiempo?**

Así es. Algunas empresas todavía pueden obtener ventajas relativamente duraderas de factores como la regulación, en el caso de las telecomunicaciones, o las sólidas redes con los clientes. Pero la idea de la participación de mercado extendida en el tiempo, que antes era el Santo Grial de la estrategia, ahora está realmente desapareciendo.

**¿Por qué sucede este fenómeno?**

Por una confluencia de motivos. El primero es una auténtica competencia global, que les permite a las empresas conseguir productos, materiales y servicios desde cualquier lugar del planeta. El segundo es la digitalización, que ha causado una disrupción en muchas industrias. Y el tercero es que las barreras tradicionales de ingreso, que derivaban de que una empresa fuera propietaria de activos o dueña de una determinada planta, han desaparecido, porque las compañías hoy pueden acceder a esos activos sobre una base de costos variables.

100 |

**¿Qué deben hacer entonces las empresas para competir en este nuevo escenario?**

Creo que hay un nuevo libro de jugadas para la estrategia, y ese nuevo libro debe basarse en la conducta y el pensamiento emprendedores, antes que en la estrategia clásica. Cuando empecé a desempeñarme en este campo, se trabajaba casi exclusivamente en participación de mercado, posicionamiento, política de precios relativos y temas por el estilo. En otro rincón, completamente alejado e independiente de lo anterior, estaban la innovación y el espíritu emprendedor, que de algún modo habían perdido el tren. Hoy, la innovación se ha vuelto más importante en la estrategia.

**¿Cuáles serían los cimientos del actual libro de jugadas?**

El primero es la noción de “transformación o reconfiguración continua”; la idea de cambiar antes de tener que hacerlo. El segundo es lo que llamo “desvinculación saludable”. Cuando una ventaja está agotada, hay que saber cómo salir, y hacerlo con dignidad. Si una unidad de negocios no tiene futuro, hay que desprenderse de ella. Por fin, la asignación de recursos también debe cambiar. Hay que quitarlos de los negocios que quizá fueron muy exitosos en el pasado, pero ya no lo son, y desviarlos hacia algo que tenga valor en el futuro.

**Todo ello implica una fuerte presión sobre los líderes.**

Exacto. La presión de tomar decisiones rápidas y asumir riesgos. De hecho, la habilidad de decidir con rapidez es fundamental en lo que yo denomino “transformación o reconfiguración continua”. Las empresas que implementan esta práctica tienen algo así como un “reloj acelerado”. Uno de los casos que describo en mi último libro es el de Infosys, una empresa con más de 200.000 empleados, que reconfigura el presupuesto de toda la compañía con una nueva línea de base todos los trimestres. ¡Todos los trimestres! No dicen: “Como el año pasado en este trimestre usted recibió esta suma, este año va a recibir lo mismo, más un 10 por ciento”. Ellos dicen: “Miremos primero nuestras oportunidades, y después ajustemos los recursos en función de ellas”. De este modo obligan a sus ejecutivos a seguir de cerca el ambiente en el que operan y a acelerar sus decisiones. Para hacer algo así hay que tener un gran so-

porte informático detrás, sistemas de información transparentes, trabajar con ese “reloj adelantado” y analizar con agresividad las oportunidades.

Otro ejemplo es HDFC, un banco en la India que, al programar sus inversiones, analiza tres horizontes de tiempo. Como los describe su CEO, Aditya Puri, son “el que está delante de mí, el que está a la vuelta de la esquina y el que está en el trayecto hacia los próximos años”.

**La reconfiguración continua parece muy enlazada con la reasignación de recursos, otro de los pilares que usted menciona.**

Efectivamente. La inteligente asignación de recursos es fundamental para competir en un contexto de ventaja transitoria. Si usted lo permitiera, las unidades de negocios que hoy funcionan bien se aferrarían a los recursos y el cash flow que generan. En cambio, lo que debe hacer es extraer parte de esos recursos y utilizarlos para financiar futuras oportunidades, porque el hecho de que un negocio haya sido popular ayer no significa que lo seguirán siendo.

Suena fácil en palabras, pero es difícil de implementar, y muy improbable que suceda si se les permite, a quienes están a cargo de las unidades de negocios, tomar decisiones de asignación de recursos. Deben provenir del CEO o del jefe de planificación, o quizás de un estudio independiente.

Verizon es un buen ejemplo. Cuando Ivan Seidenberg se hizo cargo de esa empresa de telefonía inalámbrica en los Estados Unidos analizó los diferentes aspectos de su cartera, todas las tecnologías y productos que tenía, y entendió que las guías telefónicas impresas, que eran un buen negocio y tenían un cash flow muy estable, no representaban el futuro en el mundo digital. Entonces decidió vender esa unidad, por un muy buen precio, a un fondo de cobertura que estaba encantado con la estabilidad del cash flow. La comunidad inversora criticó a Seidenberg. Muchos se preguntaban cómo había podido deshacerse de ese maravilloso negocio para invertir el dinero en cosas extrañas, como las redes LTE y otras extravagancias similares. Pero el crecimiento de Verizon, en los últimos 10 a 15 años, provino en esencia de esos negocios nuevos, que se financió con la venta de una unidad que carecía de futuro.

**No se ven muchos casos de desvinculación saludable...**

| 101

Hoy existen muchos sectores cuyos negocios no van a ser motores del crecimiento futuro, pero las compañías se aferran a ellos de todos modos. Blackberry, por ejemplo. Están vendiendo la empresa por una fracción del valor que alguna vez tuvo porque se aferraron a su modelo de negocios por demasiado tiempo.

Cuando un negocio completa su ciclo, o la ventaja que tenía deja de serlo, o un producto empieza a perder vigencia, lo que debe hacer la empresa es desprenderse de esa unidad, de manera que la gente se ponga a trabajar en algo nuevo. Y si no es posible venderla hay que cerrarla, pero de una manera saludable. ¿Qué significa esto? Rescatar las habilidades desarrolladas, tratar de llevarse un beneficio de las inversiones realizadas. Fue lo que sucedió cuando Verizon se deshizo de las guías telefónicas, o cuando IBM se desprendió de las máquinas de escribir.

**Otra idea interesante del libro es que ahora las empresas no solo deben preocuparse por los competidores de su misma industria, sino también por los de otras industrias.**

En que, una vez más, la economía ya no es lo que era. ¿Quiénes son hoy, realmente, los competidores de una empresa? El análisis estratégico tradicional se enfocaba en comparar mi posicionamiento, o mi participación de mercado, con el de mi competencia directa. En cambio, lo que ocurre hoy es que las empresas se disputan los centros de recursos.

**Si tengo una empresa de ropa y estoy perdiendo participación, ¿qué puedo hacer para recuperarla?**

Lo que puede hacer es volverse más relevante para los clientes, que quizá ni siquiera le estén prestando atención a todo su sector. Ceo que, en el futuro, las empresas van a ser recompensadas por crear experiencias. Me refiero a experiencias completas y satisfactorias, y ya no un simple objeto, como una prenda de vestir. A muchas mujeres, el proceso de conectarse, compartir fotos y hacer todo lo que hacen en sus teléfonos inteligentes les brinda mayores satisfacciones que cualquier otra cosa que hacían

antes, como ir de compras con amigas o volver a casa con una blusa nueva. Si yo fuera fabricante de ropa estaría pensando en cómo entusiasmar a la gente, en cómo crear una experiencia que sea mejor que usar el teléfono.

En los últimos años, por ejemplo, la estrategia de Alliance Boots se ha enfocado en lograr que la gente tenga, en el local de cosmética, una experiencia muy superior a la que tendría online.

Las empresas de indumentaria, las cadenas de restaurantes o las áreas de negocios similares de cualquier empresa deberían estar pensando qué es lo que los clientes están realmente tratando de experimentar, y luego alinear el negocio de acuerdo con ello.

### **Estrategia de lo imprevisible**

Experta en estrategia en ambientes volátiles e inciertos, Rita Gunther McGrath ha trabajado como consultora para organizaciones de la talla de Pearson, Covidien, Coca-Cola, General Electric, Alliance Boots y el World Economic Forum.

Enseña en la Escuela de Negocios de Columbia, donde es directora del programa de Liderazgo Estratégico para el Crecimiento y el Cambio. Sus escritos académicos han aparecido en publicaciones líderes como Strategic Management Journal, Academy of Management Review, Academy of Management Journal y Management Science. Su artículo "Transient Advantage" fue nota de tapa de la edición de junio de 2013 de Harvard Business Review. En 2013, Gunther McGrath fue reconocida por Thinkers50 como uno de los 10 máximos pensadores globales de management. Es autora de tres libros: The Entrepreneurial Mindset (La mentalidad emprendedora), Discovery-Driven Growth (Crecimiento impulsado por el descubrimiento) y The End of Competitive Advantage (El fin de la ventaja competitiva).

### **Fracasar con éxito**

102 | En opinión de Rita Gunther McGrath, la clave para desenvolverse en la economía actual reside en buscar constantemente nuevas oportunidades, en lugar de quedarse en la seguridad de lo conocido. Y la organización debe tener en claro, al embarcarse en esa incesante búsqueda, que no es lo mismo fallar en aquello que la empresa sabe hacer, porque lo ha hecho durante años, que fallar en un terreno nuevo, en un territorio que la compañía está lanzándose a explorar.

Muchas organizaciones desconocen esta diferenciación. "Se acercan a determinados ambientes, en los que están dando sus primeros pasos, del mismo modo en que se acercarían a aquellos en los cuales ya saben lo que están haciendo", explica Gunther McGrath. "En uno y otro ambiente aplican las mismas reglas y expectativas, y cuando algo sale mal, dicen: 'Tendríamos que haber sabido lo que estábamos haciendo'. En cambio, deberían recordar que se trataba de un ámbito desconocido, y decir: 'Aprendimos algo importante de esto; ahora tenemos que pensar en el próximo paso'."

Según Gunther McGrath, lo primero que las empresas deben hacer es establecer una diferenciación entre lo que ella llama "fracasos inteligentes", que serían los "admisibles", y el otro tipo de fracaso, el que de verdad no debería ocurrir. Y luego, dice, deben "aprender a fracasar de manera inteligente. Para ello necesitan crear, en la organización, un contrato para el fracaso inteligente. De esa manera, así como la empresa tenía definido cómo sería el éxito, ahora sabrá también cómo será el fracaso. La clave reside en planificar con sumo cuidado, de manera tal que, cuando el fracaso llegue, la organización aprenda algo de él. Si planificó correctamente, no arriesgará demasiado, de modo que el riesgo estará controlado y el costo también. Y si resulta barato, podrá darse el lujo de aprender de muchos fracasos, hasta hallar el camino correcto hacia la nueva oportunidad de negocio".

**José Abella**