

# Implante una auténtica estrategia competitiva antes de que sea tarde

*La competencia acecha a la vuelta de la esquina. En los actuales mercados sólo se podrá crecer a costa de los traspiés de los competidores y guardándose las espaldas para no cometer errores de los que éstos puedan aprovecharse. Ahora más que nunca se impone la necesidad de implantar una auténtica estrategia competitiva para actuar más rápido que los demás.* Escriben Raúl Peralba y Raúl González del Río, Socios Directores de Swap/Trout & Partners.

**H**asta principios de los años 80 el marketing fue una clara cuestión de «músculos»; es decir, de dinero. Sin embargo, hoy las cosas ya no son así. Cuando se comete un error, normalmente se pierde el «negocio», con independencia del tamaño de la em-

presa o de la cantidad de dinero que se gaste para intentar subsanarlo.

Numerosas compañías malgastan todavía enormes cantidades de dinero en planes de marketing que no van a funcionar en ningún caso. Poco importa su ingenio o agudeza o el tamaño del presupuesto que se destine a tal fin.

Aún hoy, muchos gerentes dan por sentado que un plan de marketing bien diseñado, bien ejecutado y con los recursos necesarios, funcionará. Pero nada más lejos de la realidad. Sólo hay que ver lo que ha ocurrido en los últimos tiempos con multinacionales que parecían indestructibles.

Seguramente las herramientas y técnicas utilizadas por estas empresas han sido las correctas y, en algunos casos, incluso espectaculares. Y, sin duda, los directivos responsables de diseñar y ejecutar esos planes habrán sido los másters más brillantes disponibles en el mercado. Sin embargo, las complicaciones surgen de los propios planes; unos planes que no se ajustan a la realidad y que, muchas veces, se han basado en supuestos que tienen grietas importantes.

## RESUMEN

El momento u otro de la década... en sus ventas y en su imagen. Un... en los laureles del éxito y no haber... la estrategia competitiva con la mirada bien puesta... competencia que les estaba superando. Las nuevas estrellas del *management* tienen nombres... Sun, Apple, DuPont, Ford o Microsoft. Todas estas... se han mantenido muy cerca de sus clientes y... presenta de que su crecimiento pasaba por ganar terr... en sus respectivos sectores. A éstas han... en la actualidad algunas de las primeras, que... el dinero perdido gracias a la realización... gestión.



¿Qué ha ocurrido? ¿Cómo es posible que dinosaurios de gran envergadura estén comenzando a tener problemas de supervivencia? No sólo es IBM; en este grupo también están General Motors, Volkswagen, American Express, Fiat... ¿Será consecuencia de la edad?

### Las causas del declive

Al intentar analizar las causas de estos declives, resulta curioso descubrir que las compañías que se están tambaleando tienen bastantes cosas en común. Tal vez se estén volviendo a repetir casos de miopía similares a los descritos por Levitt hace años.

Todas las organizaciones a las que aludimos se han desarrollado sobre productos o servicios de gran éxito que han encajado perfectamente en sus mercados objetivos; pero todas, en algún momento, se han desenchufado de esos mismos mercados que las auparon hasta la cima. Es como si el éxito se les hubiera subido a la cabeza. «Si la gente no compra nuestros productos, es que tiene los problemas equivocados», decía no hace muchos años un directivo de IBM.

Así que se obnubilaron, perdieron el «contacto» y, por tanto, el sentido del negocio. Al administrar el éxito, los gestores se encumbraron y se transformaron en gestores financieros; más ocupados en «invertir» que en «desarrollar». Y, precisamente, estos expertos en «costos», «retornos» y «beneficios contables» han intentado imponer un estilo rígido que ellos mismos denominan *top-down management*. Pensando que podían imponer sus criterios, han llegado a estar convencidos de que el ensamblaje empresa-mercado debe venir más por la adaptación del mercado a la conveniencia de la empresa, que al contrario. En el fondo buscaban «cambiar el clima de la ciudad abriendo las ventanas de sus oficinas».

El error de fondo se ha producido al confundir los conceptos liderar y administrar. Como dice Peter Drucker, «administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas». O sea, se han creado administraciones eficientes, pero sin un liderazgo eficaz. Es como estar preocupado por alinear bien las tumbonas en la cubierta del «Titanic», sin pensar en los *icebergs*.

No se han dado cuenta de los cambios en el entorno. Por un lado, los clientes



Ya en los años 30, el Presidente de GM decía: «Si no paras de correr, la competencia te morderá los talones; si te paras, te devorará».

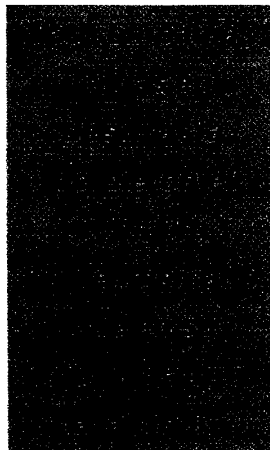
han comenzado a conocer y acotar mejor sus necesidades; y, por otro, la competencia les ha perdido el miedo y ha aprovechado las oportunidades.

Así, mientras IBM estaba ocupadísima preparando y gastando enormes cantidades de dinero en sus planes de marketing al mejor estilo *top-down*, compañías como Cray, Sun, Apple e incluso Microsoft, practicaban la estrategia contraria. En un estilo que nosotros llamamos *bottom-up* (de abajo a arriba), fueron rastreando de verdad los mercados (para «informarse», no para «confirmar» sus criterios) e identificando los «huecos» disponibles. Cada uno fue llenando el suyo: grandes ordenadores *workstations*, PC's domésticos, paquetes de *software*... Casi sin darse cuenta, IBM pasó de ser «todo para todos» a «casi nada para nadie». Y ahí está ahora, buscando su identidad. Se acabaron los años en los que todos esperábamos el nuevo ordenador que el «gigante azul» quisiera presentarnos.

### ¿Qué ha cambiado?

Está muy claro que la buena relación entre empresas y clientes, aun con un estilo biunívoco, ya no es el único condicionante que determina el éxito o el fracaso empresarial. Esta parte del *management*, el marketing, tiene que incorporar como variable fundamental a la competencia.

Así pues, algo importante ha cambiado. En la actualidad, en cuanto una empresa



comete un error oye enseguida «pasos a su espalda»: es la competencia que se escapa con su negocio. Y para recuperarlo no le queda más remedio que esperar a que otros cometan errores y ver entonces cómo se puede aprovechar de la situación.

Ya no se puede hablar sólo de estrategia, sino de estrategia competitiva. Cuando se planifica, lo principal es conocer quién o quiénes pueden interferir en el alcance de nuestros objetivos. Y a quién o a quiénes hay que intentar interferir en el alcance de sus objetivos.

Hemos pasado de jugar al golf, solos con nuestra habilidad (recursos) frente al campo (mercado), a jugar al ajedrez. Esto quiere decir que cualquier movimiento va a dar lugar a una respuesta por parte de uno o varios enemigos que buscarán no sólo favorecer su posición, sino también perjudicar la nuestra. Al igual que en el tablero de ajedrez, cada jugada empresarial se realiza sin toda la información, con limitaciones de tiempo y buscando siempre, a la vez que la optimización de la posición propia, minimizar las posibilidades de éxito de los competidores.

Esto es, pues, lo que les ha sucedido a algunos de estos gigantes con pies de barro. No se han enterado de que las cosas han cambiado, y mucho.

Afortunadamente, existen otras organizaciones que sí han entendido la nueva situación, y es de ellas de quienes conviene aprender. Hay ejemplos que demuestran que la decrepitud no es cuestión de edad, ni de arterias obstruidas. Algunas compañías gozan, a pesar de los años, de muy buena salud y de gran vitalidad.

## Los verdaderos líderes

DuPont, con más de 200 años en el mercado, sigue siendo un verdadero líder en materiales sintéticos. Ha adaptado sus productos al entorno. Y Philip Morris, que nació hace casi 150 años en una tienda de tabaco, es hoy un grupo que produce y vende casi todo lo que se fuma, se come o se bebe. Utiliza debidamente el dinero de los cigarrillos.

También hay, dentro de este grupo, quienes estuvieron muy cerca del colapso. Pero fue, al borde del abismo, desde donde vieron



**En el actual mundo empresarial hay que estar preparados para correr a gran velocidad y reaccionar ante las modificaciones del entorno.**

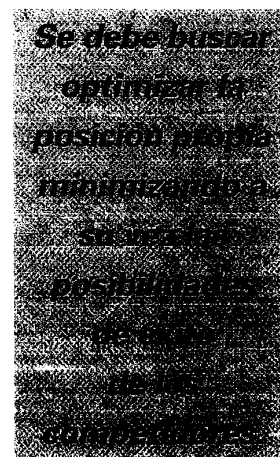
lo lejos que se habían situado de la realidad. Así, Xerox se recuperó de su fracaso en el sector informático para seguir siendo «The Document Company» y General Electric concentró su enfoque en temas que odia controlar. Incluso Ford vio, antes que GM, que primero con el «Escarabajo» de VW y luego con los pequeños japoneses, el mercado del automóvil era distinto. Y cambió. Ahora, el «Taurus» ha sido, junto con el «Honda Accord», el coche más vendido del año en Estados Unidos.

Parece que no queda más remedio que enterarse, como lo tuvo que hacer Alicia en «Alicia a través del espejo» (libro escrito por Lewis Carroll en 1871), que éste es ya «otro país». Como le decía la Reina a Alicia: «Lo que es aquí, como ves, hace falta correr todo cuanto una pueda para permanecer en el mismo sitio. Si se quiere llegar a otra parte hay que correr por lo menos dos veces más rápido». Hoy la vida empresarial obliga a correr a una gran velocidad y, sobre todo, a tener la resistencia necesaria para una maratón de muchos kilómetros.

Es un problema de entrenamiento y cualidades físicas...

Existen países con entornos históricamente muy competitivos en los que los empresarios han sufrido la experiencia de competir en serio. Puede que no les haya resultado fácil, pero seguramente ahora mismo, en el entorno global en que nos movemos, tienen una importante ventaja.

Ya en los años 30, Alfred Sloan, Presidente de GM y uno de los ejecutivos más emblemáticos de la industria automotriz, utilizaba con frecuencia la siguiente frase: «Si no paras de correr, la competencia te morderá los talones; si te paras, te devorará».



## España ante nuevos retos

Desgraciadamente, en España no hemos tenido la oportunidad de movernos a esta velocidad. Si bien hemos vivido mucho más cómodos, tal vez ahora estemos pagando las consecuencias, y muchos corren el riesgo de ser devorados (eso si no lo han sido ya...).

Primero convivimos con muchos años de mercado protegido. Bastaba con ponerse a fabricar o parecer que se fabricaba e inmediatamente se conseguía la protección arancelaria. Con un monopolio propio, seguro y, claro está, el mercado a la entera disposición, no hacía falta vender, había que comprar.

Luego, llegó la bonanza, la democratización, el auge económico y un mercado ávido con capacidad de compra que tiraba de tarjetas de crédito y «vacía las estanterías» sin fijarse en la calidad o las especificaciones.

Ahora, con la globalización del comercio impulsada por el GATT, la libre circulación de mercancías y servicios en la UE y la crisis económica todo ha cambiado.

Las reglas del juego son otras, hace falta mucha más habilidad y profesionalidad para sobrevivir. (¿La crisis es tan grave o la realidad ha llamado a las puertas de muchas empresas españolas acostumbradas a operar con unos márgenes descabellados?...).

Y esa profesionalidad y esa habilidad: ¿las tenemos? Si no es así, será imprescindible adquirirlas.

Para conseguirlas, analizar lo que pasa en otros sitios y lo que ocurre en el mundo de los negocios puede ser muy útil. «La experiencia es la historia de las equivocaciones y comprarla de segunda mano es un buen negocio» (frase propia de los socios de Swap).

Una oportunidad para que los «capitanes» de los grandes bancos y constructoras, de Telefónica, Tabacalera, Repsol o Iberia y naturalmente los patrones de las pymes echen un vistazo a su «cuadro de mandos» y vean en los radares que el «mar» —el mercado— es otro y «los enemigos» —la competencia— ya están aquí.

Ante este panorama tienen dos alternativas: no hacer nada o actuar rápido. Es su decisión. ■

