

## Mejorando el posicionamiento estratégico \*

Por: Fabrizio Noboa S., PhD

[fabrizionoboa@hotmail.com](mailto:fabrizionoboa@hotmail.com)

Es bien conocido que los factores macroeconómicos e institucionales que son críticos para la competitividad de un país, son condiciones necesarias pero no suficientes para crear riqueza, pues ésta finalmente se crea a nivel microeconómico por las empresas que operan en el mercado. Dicho de otra forma, si las empresas manejan eficientemente sus activos, contribuyen positivamente a la competitividad de un país. Una forma concreta de hacerlo es mediante el mejoramiento de su posicionamiento estratégico.

El posicionamiento estratégico difiere del mismo concepto utilizado en mercadeo; dentro del marketing, el posicionamiento se define como el 'lugar' que ocupa en la mente del consumidor el producto que vende una empresa. Desde el punto de vista estratégico, sin embargo, el posicionamiento hace referencia al lugar que ocupa la empresa dentro de la estructura de su sector. Analicemos esto con detalle.

¿Cómo determinar la posición de una empresa en su sector? Como lo sugiere Michael Porter, creador del concepto que nos ocupa, el posicionamiento estratégico de una empresa puede observarse mediante el análisis de su cadena de valor, que es la desagregación de las actividades estratégicas relevantes de una compañía. Su objetivo principal es comprender la estructura de costos de la empresa y sus actuales y potenciales fuentes de diferenciación. Cabe resaltar que, estratégicamente hablando, diferenciación no quiere decir simplemente hacer algo 'diferente' a la competencia, sino obtener una 'prima' en el precio por tal diferencia.

Apliquemos la reflexión anterior al sector de los restaurantes. Desglosando la cadena de valor de un restaurante estándar, podemos encontrar fuentes de diferenciación y fuentes de reducción de costos. Por ejemplo, los restaurantes 'gourmet' se distinguen por su exquisito menú y atención más profesional que un restaurante de 'menú del día', cobrando un precio mayor que los restaurantes tradicionales por un producto diferenciado. Los restaurantes tradicionales, al contrario, incurren en costos de operación más bajos porque no gastan en publicidad agresiva, pudiendo cobrar un precio menor por su servicio. Definir el tipo de posicionamiento estratégico que uno desea tener implica poner énfasis en la forma en que se realizan ciertas actividades clave (como atención al cliente o publicidad), concentrando los esfuerzos empresariales en un uso más eficiente de los activos diferenciales.

Por todo lo anterior, si queremos mejorar nuestro posicionamiento estratégico, simplemente debemos comprobar si somos capaces de hacer alguna de las tareas que forman la cadena de valor en la provisión del bien o servicio, mejor que nuestros rivales (a través de la diferenciación) o más barato que ellos (reducción de costos). En otras

---

\* Artículo publicado en la Revista Industrias. Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente de la siguiente manera: Noboa, Fabrizio, "Mejorando el posicionamiento estratégico", Cámara de Industrias de Guayaquil, Revista Industrias, Año XI, No.4, Abril 2005, Guayaquil-Ecuador.

palabras, una empresa de sólido posicionamiento estratégico es líder en costos ó es diferente al resto (y es capaz de cobrar una prima por ello).

Ser el *líder en costos* no es tarea fácil y depende en gran medida de las condiciones del sector. En algunos sectores es más fácil alcanzar economías de escala o acceso preferencial a materias primas, caminos tradicionales para reducir costos. Por ejemplo, hace años la producción en serie del Ford T fue lo que le concedió ventaja frente al resto de competidores al reducir costos a través de economías de escala. Sin embargo, no parece ser ese el mejor camino para competir en el mercado de las computadoras donde la personalización –y no necesariamente el liderazgo en costos –parece ser la tendencia dominante.

Ser líder en costos es conveniente para nuestro posicionamiento estratégico sólo cuando la empresa que alcanza esos niveles puede cobrar un precio cercano al promedio en el sector. En ocasiones, algunas empresas reducen costos a base de reducir la calidad de sus productos, lo cual amenaza su posibilidad de cobrar precios similares a la media del mercado, atentando contra su posicionamiento estratégico. Dado que el desarrollo tecnológico es un motor importante para la reducción de costos, las empresas ecuatorianas no deben tener miedo a invertir en tecnología: en el mediano y largo plazo, el resultado será niveles inferiores de costos con iguales –¡o superiores!- niveles de calidad.

Otra alternativa para fortalecer nuestro posicionamiento estratégico es siendo *diferente al resto*. Bajo esta estrategia, las empresas buscan ser únicas a lo largo de alguna dimensión que los compradores perciben como importante. Si la empresa puede cobrar una *prima* por esa fuente de diferenciación, superior a los costos en los que incurre para entregar esa diferenciación, entonces fortalece su posicionamiento estratégico.

Las fuentes de diferenciación también dependen de la estructura del sector. Mientras la industria textil ofrece innumerables posibilidades de ofrecer un producto diferente y servir un nicho de mercado único, en la industria del cobre ciertamente es más difícil; aunque cabe resaltar que toda diferenciación depende de la capacidad innovadora de la empresa, porque la diferenciación no debe estar ligada exclusivamente al producto, pues puede darse en el sistema de entrega, en el servicio post-venta, en el mercadeo, en el mismo cliente final, etc.

Aunque en principio no es prudente buscar un posicionamiento estratégico que busque la reducción de costos y la diferenciación ‘simultáneamente’, la experiencia indica que sí es posible, si bien en condiciones muy específicas. Por ejemplo, durante la década de los 80’s, a través de un estricto control en las operaciones, las empresas japonesas fueron capaces de reducir la tasa de productos defectuosos, poniendo en el mercado productos de mejor calidad a más bajo precio. De igual forma, hasta hace poco, el reconocimiento de la marca McDonald’s le permitía cargar un precio superior al de la competencia al tiempo que las economías de escala provenientes de las franquicias y una rigurosa estandarización le permitía alcanzar costos más bajos que el promedio del sector. En otras palabras, podemos hablar de la posibilidad de una ‘estrategia dual’ (bajos costos y

diferenciación) si bien es preciso señalar que es el posicionamiento estratégico más difícil de conseguir.

En definitiva, optar por competir estratégicamente en costos ó en diferenciación ayuda a una empresa a poner énfasis en ciertas actividades, delimitando su campo de acción. Estratégicamente, no es posible pretender atender todas las necesidades de un mercado. Definir una estrategia a la hora de competir favorece el uso de activos en actividades más concretas y, por tanto, permite a una empresa alcanzar niveles de eficiencia mayores. Y en mercados como los ecuatorianos, donde existe tanta ineficiencia estructural, es urgente que los empresarios transformen su entorno mediante un mejor posicionamiento estratégico. Y esto es luchar por la competitividad del país.