

La desventaja competitiva: la clave de la viabilidad empresarial

Nº 276



05 Marzo 2018

Por [Belén Olavarría](#), [Miguel Ángel Llano Irusta](#)

Hace algo más de treinta años, el economista e ingeniero aeroespacial Michael Porter definió el concepto de “ventaja competitiva” en su libro *Ventaja competitiva: crear y sostener un desempeño superior* (1985). Este término venía a representar esa cualidad óptima de tu producto o servicio que permitía que tu empresa compitiera de forma ventajosa en el mercado.

No obstante, la consecución de esta superioridad competitiva nunca fue tarea fácil. Porter determinó que su logro estaba ligado al proceso de creación de valor de la organización.

De esta forma, a través del estudio de las diferentes actividades de la empresa: primarias (aquellas implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia, pasando por el servicio posventa) y secundarias (aquellas actividades que sustentaban y apoyaban a las primarias, proporcionándoles materias primas, tecnología, recursos humanos, planificación, etc.), se podía determinar en cuáles de ellas se creaba valor para el cliente y, por tanto, qué actividades conformaban las competencias clave de la organización. Esas competencias o actividades clave de la empresa dotarían a sus productos o servicios de unas cualidades superiores a las de la competencia.

¿Pero qué sucede con competencias o actividades de la empresa que no generan valor para el cliente en la organización? Estas competencias son las generadoras de la desventaja competitiva.

¿Y qué es la desventaja competitiva? La desventaja competitiva es la antagónica de la ventaja competitiva. Es aquel atributo de tu producto o servicio que no es clave, que no destaca, ya que este ha sido reducido o eliminado para permitir compensar ese plus que entregas de más al cliente con tu ventaja. Este aspecto suele constituir la ventaja competitiva de tus competidores, otorgándoles una mejor posición que la tuya en el mercado para ese atributo.

Si lo aplicamos al sector de la aviación comercial, diríamos que las asiáticas Qantas y Singapore Airlines tienen una desventaja competitiva en costes a cambio de un servicio de altísima calidad. Ambas empresas han sido catalogadas por el sitio web de aviación AirlineRatings.com como las aerolíneas líderes en calidad. Singapore Airlines es elogiada por su opulenta primera clase y sus generosos asientos en la clase económica, mientras que Qantas es aclamada por su constante actualización de la clase de negocios y por el excepcional espacio y comodidad que ofrece en los asientos de la clase económica y premium. A cambio, en ambos casos los precios son altísimos.

No obstante, ¿todos los atributos que se desprenden de la creación de valor de tu producto o servicio deben ser superiores o inferiores a los de la competencia? La realidad es que no. Habrá características en las que simplemente cuente con una equivalencia competitiva.

¿Y qué es la equivalencia competitiva? La equivalencia competitiva es esa cualidad de tu producto o servicio que te califica como “competitivo” para ese atributo, ya que, para tus clientes, su valor se encuentra en la media del mercado. Por ese motivo, te otorga, para esa característica, una posición similar a la de la mayoría de tus rivales.

Por ejemplo, continuando con el sector de las aerolíneas, las low cost Vueling¹ y Ryanair contarán con gran cantidad de equivalencias competitivas comunes por el hecho de competir en el mismo segmento del bajo precio. Algunas de esas equivalencias competitivas serían los tiempos de embarque y desembarque cortos o la alta puntualidad.

Pero ¿por qué hemos de gestionar la desventaja y la equivalencia competitivas?, ¿qué importancia tienen estos conceptos en la estrategia empresarial? Ambos términos tienen la labor de equilibrar el coste-beneficio que supone ofrecer cualidades superiores a las de tu competencia en tus productos. En otras palabras, el objetivo fundamental de la desventaja es asegurar la viabilidad del negocio, mientras que su antagónica, la ventaja competitiva, tiene como fin atraer clientes.

El propósito de encontrar este equilibrio es que no solo el cliente sienta que gana en el intercambio de bienes y servicios con tu empresa, sino que también tu empresa gane algo en ese intercambio con el cliente. Porque ofrecer un producto o servicio perfecto es imposible, y, aunque fuera posible, no sería viable. Por lo tanto, para garantizar la satisfacción de ambas partes, cliente y empresa, la compañía deberá buscar la armonía entre ventajas, equivalencias y desventajas competitivas (ver gráfico 1).

No obstante, ¿seguirás atrayendo clientes cuando sepan que tu producto no es competitivo en algún aspecto? La respuesta es que sí. La ventaja y desventaja competitivas son aceptadas por los clientes de forma natural porque se entiende que, por ejemplo, un producto de alta calidad tendrá un mayor precio que otro producto de menor calidad. Esta idea es la que viene a resumir el concepto de trade-off, que establece que, para obtener una cualidad positiva, por ejemplo, en un producto, tenemos que renunciar o sacrificar otra cualidad positiva de ese producto.

Volviendo al ejemplo anterior de Vueling y Ryanair, el sacrificio que tendríamos que hacer por decantarnos por la aerolínea española, en vez de por la irlandesa, sería pagar un mayor precio en la compra del billete. No obstante, obtendríamos una compensación en la clase

óptima, con la posibilidad de adelantar el vuelo, facturar equipaje de hasta 23 kg, seleccionar el asiento, obtener una copia del billete gratuita... Y en la clase excellence disfrutaríamos de todo lo anterior, además de catering a bordo, preferencia de embarque, salas VIP, reembolso antes de la salida del vuelo, etc.

En este caso, Vueling consigue diferenciarse de la competencia creando una clase low cost business, y compensa su mayor precio con un servicio inédito hasta entonces en las aerolíneas de bajo coste. Esta estrategia, denominada “océano azul” por los profesores W. Chan Kim y Renée Mauborgne, de la Escuela de Negocios INSEAD, le ha permitido a Vueling explotar un nicho de mercado hasta ahora desaprovechado; en vez de sobreexplotar un segmento ya saturado como es el de la clase low cost turista, al que se le consideraría hoy por hoy un “océano rojo”. No obstante, en su día, esos vuelos de bajo coste para la clase turista, que fueron introducidos de forma pionera en Europa por Ryanair, conformaron un gran segmento de mercado al que sacar partido, o un “océano azul” del que todas las compañías aéreas europeas low cost se han beneficiado.

Una forma más visual de representar este concepto del trade-off, o del sacrificio de un atributo al elegir otro, sería a través del trilema “Bueno, barato y rápido”; una adaptación del clásico español “Bueno, bonito y barato” (ver cuadro 1).

Como vemos en el ejemplo del cuadro 1, siempre habrá un atributo al que deberemos renunciar o sacrificar, tal y como nos anticipaba el concepto de trade-off; porque al decantarnos por una opción, siempre tendremos que asumir un coste, es decir, siempre nos veremos obligados a prescindir de algo.

Esta es la esencia del término “desventaja competitiva”, ser ese coste que debe asumir el cliente como compensación de la excelencia que le ha sido entregada a través de la ventaja competitiva, convirtiéndose en la fuente de viabilidad de la empresa. En cuanto a la “equivalencia competitiva”, este concepto es fundamental para comprender la relevancia de ser competitivo en un aspecto de tu producto sin necesidad de ser el mejor, porque el coste de llegar a esa posición puede ser mayor que su beneficio.

Una vez conocemos la importancia que tienen la desventaja competitiva y la equivalencia competitiva en la estrategia empresarial, podemos hablar de la compleja labor de gestionar estos tres términos. La dificultad reside en que, en la práctica, tu compañía no debe gestionar una única cualidad de su producto o servicio, sino una amplia variedad de ellas; administrando, por ende, un gran número de ventajas, equivalencias y desventajas competitivas.

A este hecho debemos unir la presión que ejercen las fuerzas del mercado: los clientes, la competencia, las novedades del sector, etc., ya que sus continuos cambios desestabilizarán el mercado poniendo en jaque tus ventajas, presionándote para buscar la excelencia en cada atributo de tu producto o servicio, con el fin de proteger la posición de tu empresa en el mercado. Por otro lado, nos encontramos con que las propias deficiencias de tu organización: debilidades, limitaciones presupuestarias, falta de una estrategia clara, etc., te empujarán en la dirección opuesta, arrastrándote hacia una situación de incompetencia total en la que tus productos no destacan por ningún aspecto y, por tanto, tu empresa solo acumula desventajas competitivas.

Por lo tanto, para poder sobrevivir en el mercado sin renunciar a la viabilidad, lo ideal es alcanzar una situación de equilibrio entre las posibilidades de tu organización y lo que el mercado desea, haciendo uso de estos tres conceptos estratégicos clave: desventaja competitiva, equivalencia competitiva y ventaja competitiva. Veámoslo aplicado al ejemplo de las aerolíneas de bajo coste Vueling y Ryanair (ver cuadro 2).

A pesar de contar con desventajas competitivas, ambas empresas coexisten en el mercado. Para Ryanair, la baja calidad del servicio de su clase turista es indispensable para poder compensar su precio, procedente de su ventaja en costes. Su desventaja en calidad es la que hace viable su ventaja en costes. En el caso de Vueling, esta decide romper con el esquema básico de las compañías aéreas low cost e invierte en mejorar el servicio de su clase de negocios a cambio de un mayor coste, que se traduce en un aumento en los precios.

A continuación vamos a ver cómo gestionan estos conceptos estratégicos las empresas del sector de la alimentación Vega Sicilia, Chocolates Valor, Don Simón, Bimbo Iberia y Grefusa a través de la observación de algunos de sus atributos competitivos, como calidad, innovación, variedad, volumen, coste, entrega y servicio.

En primer lugar, tenemos las reconocidas bodegas Vega Sicilia², que, al contrario de lo que pueda parecer, no se han hecho famosas por sus altos costes y la escasez de sus vinos (solo una exclusiva lista de cuatro mil clientes tiene acceso a los mismos), sino por la excelente calidad de sus productos, lo que supone su ventaja competitiva; y así lo explican en su página web. No obstante, sus desventajas: el elevado coste y el bajo volumen, son necesarias para garantizar la viabilidad del negocio. Ambas desventajas para el cliente sustentan la altísima calidad del producto.

En el caso de Chocolates Valor³, esta no dispone del volumen, la variedad y los bajos costes de producción del gran operador mundial Nestlé. Sin embargo, la empresa alicantina ha sabido hacer de su apuesta por la calidad y la innovación sus principales ventajas, destacando por la pureza de sus tabletas de chocolate negro, con almendras y sin azúcar, productos en los que es líder. Como consecuencia, sus desventajas en costes, variedad y volumen, que se traducen en un mayor precio en el mercado, compensan la inversión en calidad e innovación de la compañía.

En cuanto al sector de las bebidas no alcohólicas, los zumos de naranja exprimida Don Simón³ destacan por sus grandes volúmenes de producción y sus bajos costes de fabricación, resultado de su continua inversión en automatización; ventajas competitivas de la empresa murciana líder en su sector. No obstante, sus productos no cuentan con los mismos atributos organolépticos que los zumos que son directamente exprimidos y envasados por el consumidor en algunas cadenas de supermercados como Mercadona. Sin embargo, esta desventaja competitiva les permite que sea viable ofrecer los mejores precios del mercado para su categoría.

Si pensamos en Grefusa³, la compañía valenciana fabricante de snacks es un referente en la distribución no organizada (DNO), en la calidad aromática de sus productos y en el lanzamiento de doce nuevas invenciones por año, procedentes de doscientos prototipos, ostentando la ventaja en innovación de su sector.

Sin embargo, ser el líder en innovación se traduce en unos altos costes, no pudiendo disfrutar de las economías de escala con las que cuentan sus rivales, Matutano o Ibersnacks (interproveedor de Mercadona). De nuevo se comprende que la innovación tendrá un mayor coste, pero que los productos novedosos podrán comercializarse con mayores precios.

Y, por último, nos encontramos con Bimbo Iberia³, que destaca por la variedad y el número de innovaciones que ofrece en pan y bollería, como resultado de la labor de desarrollo del grupo a nivel mundial, así como por su amplia red de distribución capilar, en especial en el sector tradicional, que le permite que sus productos estén disponibles en el mayor número de puntos de venta de una forma rápida y eficiente.

A cambio, esta no posee, en todas sus plantas, modernas instalaciones de producción que le permitan fabricar grandes volúmenes a un bajo coste, como hace su competidor, el Grupo Siro, en el canal retail como proveedor de la marca Hacendado de Mercadona. De esta forma,

Bimbo Iberia compensa la innovación y extensa red de distribución que ofrece con un precio de venta superior, como consecuencia de su desventaja en costes.

CONCLUSIONES

En resumen, la desventaja competitiva no es un elemento que por sí solo empuje a las organizaciones fuera del mercado, sino que, por el contrario, su existencia resulta ser totalmente necesaria para garantizar la supervivencia de la organización.

El éxito o fracaso de la estrategia corporativa dependerá de un compendio más complejo de atributos competitivos, en el que la clave será la gestión que se haga de estos mismos a través de los términos ventaja, equivalencia y desventaja competitivas.

En conclusión, la desventaja competitiva se erige como un nuevo exponente de la viabilidad empresarial, convirtiéndose, por lo tanto, en un parámetro fundamental de la estrategia corporativa más allá de su antagónica, la ventaja competitiva.

Extractado de: [Harvard Deusto BUSINESS REVIEW](#)