

¿LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS O LAS LEYES DEL MERCADO?

© iaraconsulting group, sas.

www.iaraconsulting

LA LEY MARCO: la maximización de las utilidades.

Esta es la prescripción fundamental de la teoría economía clásica, propuesta desde hace algo más de dos siglos (1776) por Adam Smith y que, con algunas variaciones, ha inspirado varias propuestas para prescribir la conducta de los agentes económicos, entre ellos las más comúnmente llamadas empresas.

Desde esta perspectiva, las empresas se conciben como un minúsculo agente cuyos comportamientos están regidas, en todo tiempo, lugar y circunstancia, por las leyes del mercado y guiadas por el único propósito de maximizar sus utilidades.

Esa es la norma para asegurar su sobrevivencia. El incumplimiento de este mandamiento hará que aquella que lo infrinja esté condenada a desaparecer. Será reemplazada por otras que si la acaten. Solo sobreviven las que las lo cumplan de la mejor manera. Es la sobrevivencia de la más fuerte en una lucha abierta con sus competidoras. El foco de atención debe ser el comportamiento de los competidores y la manera de librar contra ellos una guerra interminable: una competencia perfecta. Todos en procura del mismo propósito y con las mismas armas. Un juego de suma cero en el que las pérdidas de algunos son ganancias para terceros.

La libre competencia entre las empresas, en procura de la maximización de sus utilidades, también garantiza el máximo bienestar para los consumidores. Las fuerzas del mercado van moldeando las conductas y generando el bienestar, tanto de los productores como de los consumidores. Es como si una mano invisible condujera la economía por un sendero de permanente mejora. Así, la defensa generalizada de los intereses personales y egoístas, se encarga de producir el bienestar general. Esa mano invisible es la *libre competencia*: mantener la libertad de acción de los agentes, eliminando cualquier interferencia con el libre juego de las leyes del mercado. Estas fuerzas llevarán a la economía a un estado de equilibrio en el que nadie puede mejorar sus condiciones sin causar un detrimento en los demás: todos han logrado la

maximización de sus utilidades. Es un mundo algo paradójico en el que todos los agentes tienen plena libertad para hacer aquello que están condenados a hacer: actuar en defensa de sus propios intereses.

En este modelo de la competencia perfecta, la generación del máximo bienestar para productores y consumidores, se hace posible gracias a la existencia de una especie de fuerza superior que determina el comportamiento de los agentes económicos. Semejante al modelo de la física de Newton, en el que el universo se compone de un mundo de partículas en movimiento regidas por las leyes de la naturaleza, las cuales llegan un estado de equilibrio. Estos movimientos, a su vez, son moldeados por una fuerza superior, la fuerza de la gravedad.

En el caso de la economía, los agentes económicos son las partículas, las leyes del mercado actúan como las leyes de la naturaleza que rigen el comportamiento de los agentes y la libre competencia, la mano invisible, actúa como la fuerza de la gravedad.

LOS SUPUESTOS DEL MODELO.

Para dar viabilidad a este modelo, sin embargo, se hace necesario aceptar algunos supuestos que, para nuestros efectos, los dos más significativos son:

- **Primero.** Los productos ofrecidos en un determinado mercado son iguales, o por lo menos sustituibles entre sí. Ante los ojos de los compradores, el único factor que los diferencia es su precio.
- **Segundo.** Tanto los compradores como los productores son seres racionales que poseen toda la información sobre las propiedades y la disponibilidad de los productos, tienen libre acceso a todos ellos y siempre elegirán el más barato como aquel que maximiza su bienestar.

Con estos dos supuestos queda determinada la conducta de los agentes económicos. Todos los compradores adquieren siempre los productos que se ofrezcan al menor precio y todas las empresas deben ofrecer sus productos a un precio igual o inferior al establecido en el mercado. Aquellos que no lo puedan ofrecer no conseguirán que los clientes adquieran sus productos. La única forma de sobrevivir es concentrarse en equiparar el precio del producto al nivel del más

eficiente de los competidores.

Esa es la norma que imponen las leyes del mercado y que rige el comportamiento de las empresas. A su vez, este comportamiento determina el desempeño de la empresa, esto es, su nivel de utilidades, las cuales están determinadas por las leyes del mercado. Todas las empresas obtienen el nivel de utilidades que impone el mercado. Todas deben vender su producto a un precio igual al costo de su última unidad producida. Esa es la fórmula que las conduce a la maximización de sus utilidades. Lograr que el costo marginal sea igual al ingreso marginal.

Cuando se consigue que los costos sean inferiores a los de los competidores se tiene la posibilidad de reducir aún más los precios y así lograr mayores ventas. En el evento de poder mantener la ventaja en costos, se podría llegar a dominar el mercado. Es un círculo virtuoso que genera un liderazgo en el control de los costos. El afán por las utilidades hace que la empresa busque una posición de monopolio en la que pueda liberarse del yugo de las leyes del mercado.

La economía del mercado libre sueña con la competencia perfecta entre productores, y estos, a su vez, sueñan con el monopolio, procurando eliminar a sus competidores. La reducción de los costos es la única arma disponible para sobreponerse a los competidores en una guerra interminable.

Si la estrategia de la empresa se entiende como la escogencia de una forma considerada, de antemano, como la más idónea de utilizar los medios para lograr ciertos fines, entonces en este modelo no sería necesaria. Ni siquiera sería posible. No hay opción de elegir. Todos los competidores obedecen la misma prescripción: la reducción de los costos que soporta la de los precios. Ello garantiza la maximización de las utilidades. Esto implica buscar la mayor productividad de todos los recursos que se utilizan en la producción y venta del bien o servicio. Puesto que todos esos recursos se adquieren en sus respectivos mercados, todos los competidores pueden adquirirlos en las mismas condiciones de calidad y precio. Ninguno puede lograr alguna ventaja distinguida en la adquisición de sus recursos.

LA ESTRATEGIA COMO PRESCRIPCIÓN GENÉRICA.

Cada competidor tendría entonces que encontrar la mejor manera de combinar los recursos, y de utilizar diferentes tecnologías de producción en procura de mejorar la productividad de los recursos, y así reducir sus costos. Claro que, si todos los productores pueden conocer las formas particulares de actuar de los competidores, no habrá manera de diferenciarse. El libre acceso a toda la información, no sólo elimina los costos del aprendizaje, sino que también elimina las posibilidades de diferenciar los procesos de producción y ventas.

No existe la posibilidad de tener una estrategia, pues la conducta de la empresa está impuesta por las leyes del mercado. Todos los competidores se someten a los dictados de una prescripción genérica.

Pero si no hubiese libre acceso a toda la información, entonces, cada competidor podría identificar su manera particular de lograr la mayor eficiencia en sus operaciones. Se debe entonces, reconocer la existencia de algún proceso o factor o actor dentro de la empresa responsable de lograr el liderazgo en costos. Un elemento responsable de utilizar los recursos de la manera más eficiente y de obtener con ellos la mayor productividad.

Habría que buscar a los responsables de escoger las mejores formas de obtener la mayor productividad en el uso de los recursos que se utilizan en esos procesos.

LA CARENCIA DE INFORMACIÓN COMPLETA. LA INCERTIDUMBRE.

Se tendrá que pasar del escenario de la certeza impuesta por las leyes del mercado, la maximización de las utilidades y la irrelevancia de las estrategias, al mundo real de la incertidumbre, la mejora permanente de la productividad de los recursos y la imperiosa necesidad de las estrategias para conseguirla.

Cuando se reconoce la realidad de que los seres humanos tienen discreción al momento de hacer sus elecciones, y que toman decisiones con base en sus

diferentes propósitos, condiciones, creencias y valores personales, entonces la decisión sobre la compra de bienes o servicios se vuelve incierta.

Desaparece la certeza para el productor de que su producto siempre será comprado cuando se ofrezca a un precio menor que el de los competidores.

El más barato podría ser rechazado por múltiples razones. Algún comprador podría argumentar que:

- Al estar al alcance de muchos compradores su adquisición no genera ninguna distinción.
- Otro podría pensar que el bajo precio es sinónimo de mala calidad.
- Un tercero podría escoger un producto más caro, porque adquirir el más barato requiere desplazamientos que son costosos y toman tiempo.
- Y otros, quizá los más numerosos, podrían considerar que, aunque saben que hay otros productos que son mejores y que preferirían comprar, su capacidad de compra no les permite adquirirlos: deben conformarse con comprar el más barato.

Cada comprador percibe y define el producto de una manera diferente, dependiendo del juicio que haga sobre sus atributos. Los clientes valoran de manera especial ciertas características y a alguna de ellas le dan la mayor relevancia: aquella que ofrece la solución de la necesidad que más quiere satisfacer con el producto. Esa característica particular, que el cliente considera como la que le aporta el mayor valor, es la que influencia de manera definitiva su decisión de compra.

El precio se juzga en relación con los atributos del producto y en especial, con aquel que más se aprecia. Muchas veces se opta por adquirir el producto que colma esa expectativa sin miramiento a consideraciones sobre su precio.

Solo cuando tenga a su disposición varios productos que cumplen con esa condición especial, podría optar por comprar el de menor precio. Los productos son, entonces, definidos por el cliente y su decisión de comprarlos siempre será incierta. Si en el modelo anterior todos los productos eran similares y su precio era el único factor diferenciador, ahora todos los productos y los compradores son diferentes y no hay una característica del producto, conocida de antemano,

que asegure su venta.

En lugar de una compleja red de fuerzas del mercado, que aparentemente moldean la estrategia de una empresa, solo una de ellas es la que en verdad la moldea: la discreción del cliente sobre su decisión de comprar. Es el cliente, en representación de las fuerzas del mercado, quien decide sobre la suerte de la empresa.

Él encarna las fuerzas del mercado, compara los beneficios del producto con los de los competidores en términos de calidad, de precios, conveniencias, de servicios de post-venta, etc., y elige aquel que satisface sus expectativas de la mejor manera. Esta es la decisión que materializa una venta y la que genera los ingresos que dan viabilidad a la empresa. La discreción del comprador sobre su decisión de comprar hace que todos los esfuerzos encaminados a influenciar esa decisión tengan resultados inciertos.

LA IMPERIOSA NECESIDAD DE LA ESTRATEGIA.

Estas condiciones de incertidumbre imponen la obligación de definir, de antemano, los atributos del producto que se espera sean reconocidos por un determinado grupo de clientes como determinantes de su decisión de comprar. La escogencia de las características distintivas del producto con las que aspira a cautivar a los clientes de un segmento del mercado, es la elección de la forma de competir. Si la estrategia se entiende como el enunciado de la manera elegida de antemano, como la mejor posible, para lograr un determinado propósito, entonces la escogencia de los atributos que diferencian el producto, es la estrategia con la que el empresario elige competir por el favor de los clientes; es la escogencia de su estrategia competitiva.

La estrategia competitiva, es entonces, la escogencia de la propuesta de valor que se hace a un grupo de clientes por medio de la diferenciación del producto y de las formas más productivas de utilizar los recursos para conseguir que el producto tenga esos atributos.

Es la definición de la manera como se pretende influenciar la decisión de compra por parte de los clientes a favor de cierto producto. Diferenciar el

producto, de tal manera que maximice el valor percibido por el cliente al adquirirlo. Ya no es la ciega e ineludible esclavitud en la reducción de costos y precios, sino la libertad de utilizar la *innovación* y la *creatividad* para diferenciar el producto, tanto en su forma de producirlo como de hacerlo llegar a los clientes. La única estrategia competitiva es la diferenciación del producto. Cuando no hay ningún atributo del producto que sea considerado por los clientes como un valor especial, entonces se debe recurrir al precio bajo como el factor diferenciador. Se vuelve al supuesto que cuando el cliente se encuentra frente a productos similares siempre comprará el cliente el producto más barato

Cualesquiera que sean los atributos escogidos para diferenciar el producto, la estrategia competitiva se materializa por medio de los resultados de la interrelación entre los procesos de producción y comercialización que se adelantan en la empresa. Con esos procesos se construye la propuesta de valor y por ende, la estrategia competitiva.

Si la propuesta de valor se fundamenta, por ejemplo, en los precios bajos, entonces la gestión de los procesos de producción y ventas debe orientarse a obtener la mayor productividad de los recursos para lograr el menor costo que haga sostenible la estrategia competitiva basada en los precios bajos. Si la propuesta de valor se fundamenta en facilitar el acceso al producto, entonces, el proceso de distribución debe asegurar la disponibilidad del producto en los lugares que frecuentan sus clientes. Si se escoge ofrecerlo por medios virtuales, como se ha convertido en costumbre, se debe informar a los clientes potenciales sobre la existencia de la opción de hacer sus compras por internet, y asegurar la sencillez y efectividad del proceso de navegación en el portal web que la ofrece.

LA VENTAJA COMPETITIVA NO SE DESCUBRE. SE CREA.

Las múltiples actividades y recursos con los que se adelantan esos procesos de producción y ventas, son los únicos medios con los que cuenta la dirección de la empresa para elaborar y entregar un producto con los atributos con los que espera cumplir la promesa hecha a los clientes en la propuesta de valor.

Por eso, la manera de conducir estos procesos es la que permite

construir la ventaja competitiva de la empresa. El proceso de gestión estratégica, encargado de la coordinación de los procesos de producción y ventas es, al final de cuentas, el responsable de la coordinación de los procesos que materializan la estrategia competitiva.

Los responsables de la coordinación de estos procesos deben elegir aquellas maneras que consideren como las mejores para utilizar los recursos que demanda la materialización de la propuesta de valor. La ventaja competitiva se construye con las estrategias que guían las múltiples actividades y operaciones que intervienen en los procesos de producción y comercialización. En especial, la manera como se logren coordinar e innovar estos procesos para generar sinergias y ganancias de productividad en el uso de los recursos.

La gestión estratégica es la responsable de competir por el favor de los clientes. Son los resultados de esta gestión estratégica los que se someten al escrutinio de los compradores potenciales. Incluso, la estrategia competitiva no es más que una hipótesis, una teoría, que refleja la creencia de la dirección de la empresa sobre los atributos del producto que lo hacen valioso y atractivo y sobre las maneras más eficaces y eficientes para producirlos. Esta hipótesis no puede ser estática; debe adaptarse de manera permanente a las cambiantes circunstancias de los clientes y a las nuevas posibilidades que ofrecen las tecnologías. La estrategia competitiva sólo se hace sostenible cuando la gestión estratégica desarrolla formas de introducir, de manera permanente, mejoras e innovaciones.

El desempeño de la empresa, depende de la capacidad de su gestión estratégica de adaptar su propuesta de valor a las cambiantes expectativas de sus clientes. Esa es la condición que impone la ineludible presencia de la incertidumbre.

Se pasa así de la condición de certeza que el precio del producto siempre satisface las expectativas de los compradores potenciales, al ensayo de maneras novedosas y creativas para agregar características al producto que satisfagan las cambiantes exigencias de los clientes. También se pasa del mundo de la esclavitud de la tarea de reducir los precios y los costos, al mundo de la incertidumbre, la creatividad y las innovaciones en el que surgen nuevas propuestas de valor a cada instante.

La conducta de la empresa no está dictada por las leyes del mercado, ni está condenada a la única e interminable tarea de reducir los costos para asegurar la disminución de los precios. Esa conducta es de libre elección por parte de los responsables de la gestión estratégica.

Ellos eligen las formas de adelantar e innovar los procesos que dan vida a la propuesta de valor que ellos mismos han elegido. Tampoco el desempeño de la empresa, sus utilidades, está determinado por el precio que imponen los competidores. La capacidad de los responsables de la gestión estratégica de introducir innovaciones a la propuesta de valor y de obtener la mayor productividad de los recursos con los que la materializa, es la responsable de ese desempeño. Este no se reduce a la maximización de las utilidades sino a obtener retribuciones de los clientes que permitan alcanzar una rentabilidad satisfactoria sobre todos los recursos que se utilicen para materializar y renovar la estrategia competitiva.

Las leyes del mercado no determinan el comportamiento y el desempeño de las empresas. Determinan las amenazas y oportunidades del entorno. Las estrategias innovadoras de las empresas son las responsables de sobreponerse a las primeras y aprovechar las segundas. Estas estrategias son las responsables del desempeño de la empresa.

© iaraconsulting group, sas.
www.iaraconsulting