

Ecología y empresas (Parte II): Las ventajas competitivas

Las empresas, como los seres vivos, dependen de su capacidad de adaptación al medio para sobrevivir e imponerse. Algunas han conseguido desarrollar ventajas competitivas que les permiten generar mayores recursos que sus competidores y enfrentarse a ellos desde mejores posiciones. Estas, al igual que ocurre en la naturaleza, terminan dominando su espacio competitivo y expulsando de él a sus rivales más débiles.

Las secuoias son uno de los competidores más formidables de los bosques de California. En ellos, la supervivencia depende del acceso a la luz del sol, por lo que estas han desarrollado una ventaja inalcanzable para sus rivales. Tras siglos de evolución han logrado elevarse por encima del resto y, así, no sólo obtienen luz solar sin obstáculos, sino que, además, dan sombra a sus competidores. Esto genera un círculo virtuoso a su favor gracias al cual su posición se vuelve cada vez más fuerte y la de sus rivales cada vez más débil. A pesar de que las condiciones del entorno son comunes para todas las especies, las secuoias han sabido adaptarse a ellas mejor que el resto y, en consecuencia, se han impuesto como especie hegemónica. Los árboles de menor altura, en cambio, son arrinconados hasta que, finalmente, desaparecen. Esta dinámica de vida o muerte también ocurre en el mundo corporativo.

En todos los sectores hay empresas más rentables que el resto por tener un modelo de negocio mejor adaptado a las condiciones del entorno. Estas son capaces de obtener más recursos de su actividad y los emplean para acorralar a los rivales más débiles, obligándolos a defenderse desde posiciones cada vez más precarias hasta que son expulsados del mercado. Así, las empresas dominantes van ampliando su esfera de influencia y absorbiendo recursos adicionales con los que atacar nuevos espacios competitivos y seguir creciendo. Las características especiales que otorgan a una compañía una mejor habilidad para competir se denominan ventajas competitivas. A ellas dedicaremos este artículo.

El tipo de ventaja competitiva que puede desarrollar una empresa depende del grado de diferenciación del producto que comercializa. Por ejemplo, un fabricante de cosméticos como **L'Oreal** puede diferenciar sus productos fortaleciendo su marca con publicidad o a través de su I+D. Sin embargo, en el caso de una empresa como **Arcelor** no tiene sentido potenciar su marca pues vende exactamente la misma bobina de acero que el resto de las acerías. Por tanto, no todos los sectores son susceptibles de desarrollar el mismo tipo de ventajas competitivas. Los inversores han de ser conscientes de las posibilidades que ofrece cada caso.

Cuando cabe **la diferenciación del producto**, las empresas tratan de dotar a los suyos de una mayor capacidad para atraer clientes o para retenerlos. La fuerza de atracción puede conseguirse con una marca deseada, con una innovación tecnológica o con la exclusividad que otorga una patente. En estos casos, los clientes están dispuestos a pagar más por ellos debido a la percepción de exclusividad y mayor valor añadido. Es el caso de **LVMH**, por ejemplo, que con su marca, su diseño y su distribución ha conseguido una legión de incondicionales dispuestos a pagar un precio cada vez más alto por sus productos.

Por su parte, la capacidad de retención se basa en los atributos de un bien o servicio que desincentivan a sus clientes a sustituirlos por otros. **Las ventajas competitivas** que lo hacen posible permiten aplicar un precio de venta superior, siempre que este se mantenga por debajo del umbral que incentive el cambio. Estas pueden ser la calidad del servicio post-venta o la conveniencia del canal de distribución, por nombrar algunas. Ambas ventajas están presentes en la

compañía inglesa **Ashtead**, dedicada al alquiler de maquinaria. Esta no sólo ofrece el mejor equipamiento disponible en el mercado, además cuenta con la red de distribución de mayor capilaridad del sector y ofrece el servicio de mantenimiento y asistencia más completo. Sus clientes aprecian esta cercanía pues les garantiza que no van a tener que detener su trabajo por un problema técnico en una máquina. Por tanto, la velocidad en el servicio es un factor crítico, que resulta inalcanzable para los competidores con menor capilaridad y que permite a Ashtead mantener retener a la mayor parte de sus clientes.

Cuando no cabe la diferenciación, la ventaja es para la compañía que vende a menores precios. Para ello, las empresas tienen que ser el productor más barato —es decir, el que tiene menores costes de producción— o el más eficiente —es decir, el que necesita menos capital para producir la misma cantidad de unidades—. Esto es posible, por ejemplo, si tiene un mejor acceso a los inputs productivos, si tiene más escala en la fabricación o si cuenta con procesos mejor diseñados que los de sus rivales. La división de áridos de **HeidelbergCement** reúne varias de estas ventajas. Por tratarse de un producto muy pesado, su transporte a largas distancias resulta antieconómico y, en consecuencia, su competición es eminentemente local. Para competir en precios, la compañía alemana cuenta con la ventaja de tener sus propias canteras (que son activos irreplicables por tener localizaciones únicas y por contar con permisos que ya no se conceden por el impacto medioambiental que estas implican) y la escala productiva necesaria en sus respectivas plantas.

Hay un **tercer tipo de ventaja** que permite a las empresas que disfrutan de ella cambiar a su favor las condiciones competitivas de todo el sector. Se denomina *efecto red* y ocurre cuando el valor que ofrece un producto a sus usuarios aumenta a medida que generaliza su uso. El valor adicional que añade cada nuevo cliente es el reclamo para atraer a otros y, de esta manera, la empresa goza de un mayor poder de atracción y retención y, simultáneamente, rebaja el coste unitario por usuario. Es común en redes sociales como **Facebook**, en sistemas operativos como **Windows**, en plataformas de venta como **Wallapop** o en aplicaciones de comunicación como **WhatsApp**. Esta ventaja competitiva es tan fuerte que las empresas que consiguen desarrollarlas son capaces de hacerse con el control de todo el sector y de expulsar a sus rivales del mercado.

Al igual que las secuoyas, las empresas con ventajas competitivas escapan de las condiciones comunes que existen dentro de un mismo entorno y se vuelven más rentables que sus competidores. Así pueden extraer mayores recursos con los que fortalecer su posición y debilitar la de sus rivales, creando los círculos virtuosos que, cuando se cronifican, las convierten en líderes imbatibles. En consecuencia, la persistencia de una ventaja competitiva incrementa las probabilidades de éxito de una empresa y, por eso, su estudio es un elemento clave en la estrategia de inversión de BESTINVER.

Sin embargo, las ventajas competitivas pueden desaparecer si son desafiadas por un competidor que lucha con unas reglas del juego diferentes. Así, la localización de un supermercado, que durante décadas fue la ventaja más importante en el sector de la distribución, perdió su significado con la aparición del comercio online. La competencia en el plano digital impuso una lógica para la que la competencia en el plano físico no estaba preparada. De la misma manera, los inversores podemos ser conscientes de que la altura de las secuoyas garantiza su hegemonía frente a otros árboles, pero no debemos ignorar que de nada sirve si un terremoto sepulta California. En el mundo corporativo, como en el natural, la amenaza más peligrosa es la que se desconoce.

Atentamente,

Equipo de inversión de BESTINVER.

Aviso legal:

Esta publicación ha sido elaborada por Bestinver Gestión, S.A. SGIC, (“Bestinver Gestión”) para el público en general.

Este documento y su contenido no constituyen una oferta, invitación o solicitud de compra, venta o suscripción de valores u otros instrumentos, ni constituye una recomendación personal.

La información contenida en este documento se ha obtenido de fuentes consideradas fiables, pero Bestinver Gestión no garantiza su exactitud, integridad o exhaustividad. La información aquí contenida está sujeta a cambios sin previo aviso.

Ni Bestinver Gestión ni ninguno de sus empleados o representantes aceptan responsabilidad alguna por cualquier pérdida directa, indirecta o consecuente derivada de cualquier uso de este documento o de su contenido.

Bestinver Gestión, cualquier otra empresa de su grupo y/o cualquiera de sus directivos, consejeros o empleados pueden, en la medida permitida por la ley, tener una posición o estar interesados de otro modo en cualquier transacción o inversión directa o indirecta, o prestar o solicitar negocios a cualquier empresa mencionada en este documento. Como consecuencia de ello, Bestinver Gestión puede tener un conflicto de interés.

Para cualquier información adicional sobre los productos de inversión de Bestinver Gestión y su funcionamiento pueden consultar el Folleto Informativo, el DFI y el Reglamento de Gestión en la página web de BESTINVER www.bestinver.es o solicitar una copia de éstos en la siguiente dirección de correo electrónico: bestinver@bestinver.es.