



Estrategia más allá del tamaño

Creando un camino hacia el liderazgo en retornos económicos.

Por Nicolas Bloch, James Hadley, Ouriel Lancry,
Jenny Lundqvist y Marcial Rapela

Nicolas Bloch es un socio de Bain & Company en Bruselas, donde codirige la práctica mundial de Estrategia de la firma. James Hadley y Ouriel Lancry son socios en las oficinas de Londres y Chicago, respectivamente; James lidera la práctica de Estrategia en Europa, Medio Oriente y Africa, y Ouriel lidera la práctica de Estrategia de las Américas. Jenny Lundqvist gestiona la práctica de Estrategia en Europa, Medio Oriente y África; está basada en Estocolmo. Marcial Rapela es socio de Bain en la oficina de Santiago.

¿Quién gana más dinero en el mercado de neumáticos? La respuesta puede ser sorprendente, ya que los líderes de la industria, en términos de tamaño, no están ni cerca de ser quienes ganan más dinero. Continental AG, de Alemania, captura tres veces más beneficio económico (retorno sobre el costo del capital) que el líder global en tamaño, Bridgestone. Con menor costo de producción y un mejor mix de clientes, Continental captura la mayor porción del beneficio económico de la industria, a pesar de su desventaja relativa en tamaño.

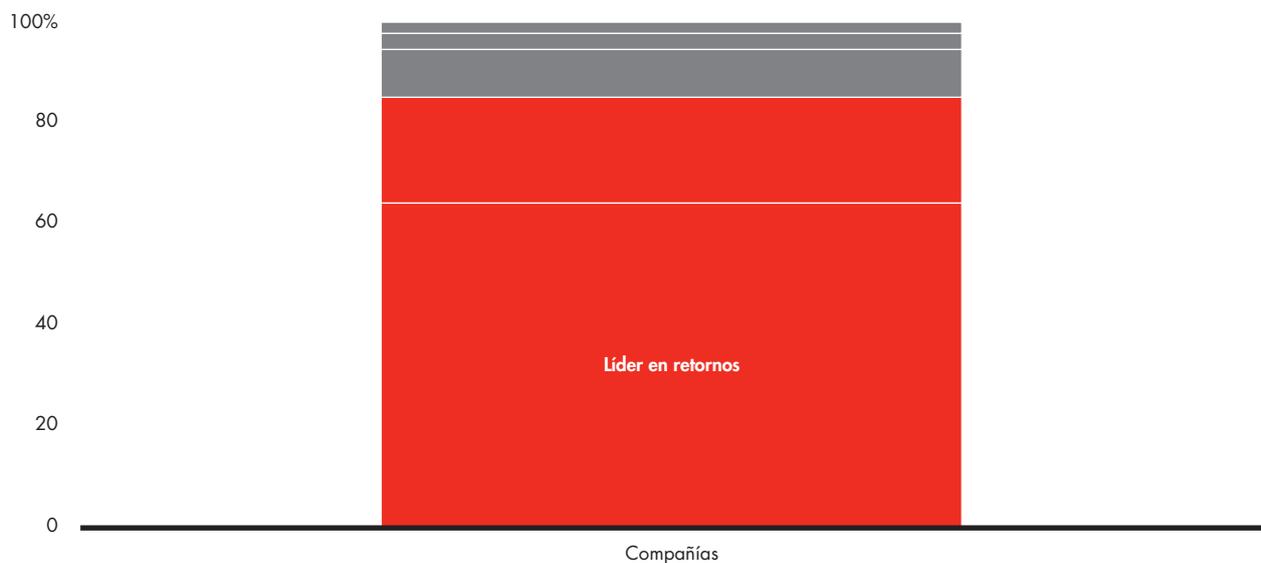
El tamaño, sin duda, provee un beneficio competitivo poderoso. De hecho, un análisis reciente de Bain & Company hecho a 315 compañías en 45 mercados alrededor del mundo muestra que el líder en tamaño es también el líder económico en el 60% de los casos. No es sorprendente: las compañías se han enfocado por mucho tiempo en crecer en tamaño porque así las más grandes pueden distribuir sus costos sobre una base más amplia, ejercer mayor influencia sobre el mercado y beneficiarse de la mayor experiencia acumulada.

Pero cuando miramos más de cerca a las compañías que generan más dinero, y cómo lo están haciendo, encontramos que las que crean un valor excepcional no dependen tan sólo del tamaño. Las firmas que son líderes en retornos van más allá del tamaño para desarrollar activos y capacidades superiores que les permiten superar el rango normal de desempeño y fijar nuevos y ambiciosos estándares en la industria.

Sorprendentemente, vemos que, en promedio, el 80% del *profit pool* (utilidades totales) de un sector está concentrado en las manos de tan sólo uno o dos actores en cada mercado, cuando estos están correctamente definidos por clientes compartidos, costos y capacidades (ver *Figura 1*). Los actores de alto desempeño generaron casi dos veces su costo de capital en utilidades. Pero aunque en la mayoría de los casos el mayor tamaño es un factor potente en el desempeño, no es siempre decisivo. Entre los líderes en retornos de nuestra investigación, el 40% no eran líderes en tamaño, tal como Continental.

Figura 1: Solo uno o dos actores capturan el 80% del *profit pool* total en la mayoría de los mercados

Participación en el *profit pool* total



Nota: análisis de 315 compañías en 45 mercados correctamente definidos

Fuente: S&P Capital IQ; reportes anuales; reportes de mercado; Damodaran Online (para WACCs de industrias); base de datos Returns to Leadership de Bain; análisis Bain

Pensando más allá del tamaño

Resulta que las compañías con mejor desempeño logran el liderazgo en retornos al enfocar sus recursos y potenciar el poder que da el tamaño usando un número de activos y capacidades que sobrepasen a los de los competidores. Esto quiere decir que los líderes tienen que extender el potencial máximo de su objetivo y los desafíos pueden y deben jugar para ganar (ver *Figura 2*). En las distintas industrias, los ganadores se concentran en desarrollar cuatro atributos críticos:

1. **Activos valiosos.** Fuertes activos exclusivos a menudo pueden superar los beneficios de escala al mejorar los costos o aumentar la capacidad de la compañía para ofrecer productos o servicios *premium*. Las farmacéuticas líderes ganan al desarrollar el mejor portafolio de patentes en las categorías correctas. De la misma manera, en la industria de petróleo y gas, el historial de una compañía para traer campos nuevos más atractivos a la producción es un predictor del éxito aún más fuerte que el tamaño
2. **Capacidades superiores.** Explotar esos activos poderosos—y todos los beneficios de escala—requiere capacidades fuertes. Para ExxonMobil o Shell, la capacidad de bombear la mayor cantidad de petróleo al menor costo es difícil de superar. Pero capacidades fuertes también pueden convertir a empresas menores en líderes en retornos. En el mercado de seguros individuales de autos de EE.UU., Progressive ha sido capaz de superar a los líderes en tamaño al usar mejores algoritmos de suscripción para seleccionar a los mejores clientes y evaluar el riesgo de manera más efectiva
3. **Los clientes más atractivos.** Todo mercado tiene un grupo de clientes que es más lucrativo que el resto. Las compañías que los atraen tienen los mayores márgenes. Estos grupos de clientes son más leales, no tan sensibles al precio y es más barato servirlos. La cobertura superior de Verizon, por ejemplo, le permite atraer a la mayor cantidad de clientes corporativos, dándole el mayor ingreso promedio por usuario entre las grandes proveedoras de telecomunicaciones en EE.UU

Figura 2: Liderazgo en retornos demanda estrategias más allá del tamaño

	Jugar según las reglas	Torcer las reglas	Romper las reglas
Líder	Reinvertir en ventajas existentes	Subir la apuesta: expandir los límites y buscar beneficios de alcance	Redefinir la industria para extender ventajas y desincentivar insurgentes
Desafiante	Aprovechar la estrategia del líder	Secuestrar el <i>profit pool</i> ganándose a los clientes más atractivos	Disrupción para cambiar las reglas del juego

Fuente: Bain & Company

4. **Los beneficios de alcance.** Cuando Procter & Gamble comparte costos de publicidad, de químicos y de empaque a través de su diversa familia de marcas, la empresa se beneficia de un mayor alcance que sus rivales, en términos de productos y geografías. Del mismo modo, Apple genera una mayor “premiumness” para sus clientes al crear un ecosistema con sus softwares, productos, contenidos, almacenamiento y capacidades de retail. Crear alcance y mantener el foco no es fácil; las compañías necesitan elegir sus oportunidades cuidadosamente. Competir en mercados relacionados no sustituye la necesidad de crear fortalezas fundamentales en cada mercado correctamente definido

¿Y cómo las compañías logran tener liderazgo en retornos económicos? Al relacionar estos elementos y desarrollar una estrategia ambiciosa que apunte explícitamente a un mejor desempeño. Así es como Continental supera al líder en tamaño, Bridgestone, por un gran margen. Continental tiene una red de plantas de manufactura en países de menores costos, lo que le da una base de costos que sus competidores no pueden igualar. La empresa ha desarrollado un set de capacidades del mejor nivel para el funcionamiento de sus plantas, estandarizado a través de todas sus instalaciones. A través de fuertes lazos con los líderes en fabricación de autos de Alemania, ha adaptado su mix de productos para el cliente más lucrativo. Y al expandir su alcance selectivamente, para proveer otros sistemas y componentes automotrices, Continental puede combinar productos y crear una distintiva asociación con sus clientes.

Estrategias del desafiante

Compañías como Continental demuestran que la estrategia clásica para desafiante—expandir tamaño o salirse—es solo una de las tantas opciones. Crecer rápidamente a través de Fusiones y Adquisiciones, por ejemplo, aún puede ser el camino más eficiente para el liderazgo en tamaño. Pero invertir en tecnologías que saltan etapas (“leapfrog”), en procesos con menores costos o en mejores modelos para alcanzar al cliente son opciones igualmente válidas.

La consideración crucial: ¿Cómo puede una compañía alinear sus recursos para construir ventajas distintivas?

Compañías más pequeñas que buscan desafiar a los líderes en tamaño debiesen tomar decisiones audaces y resolutas sobre el camino que quieren tomar, comprometerse con su decisión e invertir agresivamente para moverse tan lejos y tan rápido a través de ese camino como sea posible. La mayoría de los desafiante tienen tres amplias alternativas a su disposición:

- **Aprovechar la estrategia del líder.** Aunque las empresas más grandes tienen ventajas de escala, están también sujetas a las reglas que se han impuesto. Los desafiante tienen oportunidades para aprovecharse del mercado existente y ganar usando capacidades diferenciadas y sistemas de aprendizaje para crear más valor. En smartphones, por ejemplo, Samsung se aprovechó de la estrategia y del pricing del iPhone, de Apple. Usó sus fuertes relaciones de redes y sus capacidades de orientación de mercado para hacerse un lugar como el líder en tamaño y producción a bajo costo
- **La estrategia de secuestro.** Aprovechar estrategias existentes pareciera ser la forma más fácil de entrar si el líder en tamaño deja que ocurra. Pero desafiante agresivos también pueden secuestrar el *profit pool* de la industria al ganarse a los mejores clientes o al introducir algo nuevo que cree una demanda adicional en este lucrativo grupo. BMW, por ejemplo, usó esta estrategia en el mercado automotriz mundial al desarrollar una marca *premium*, gradualmente extendiéndola hacia otros rincones del negocio automotriz—desde city cars a SUVs y súper autos. Borealis siguió un camino similar en plásticos al enfocarse en los mercados de poliolefinas de mayor valor, como aplicaciones de cable y tuberías de gas a alta presión
- **Disrupción.** Otra excelente alternativa para un desafiante es dejar obsoleta la ventaja de tamaño del líder al cambiar las reglas del juego. Amazon causó grandes estragos en el segmento de retail con su modelo revolucionario que usa internet. Southwest Airlines mostró cómo hacer dinero en viajes aéreos con su estrategia de servicio low-cost, sin adornos. La digitalización está abriendo oportunidades de disrupción en muchas industrias. Miremos

Estrategia más allá del tamaño

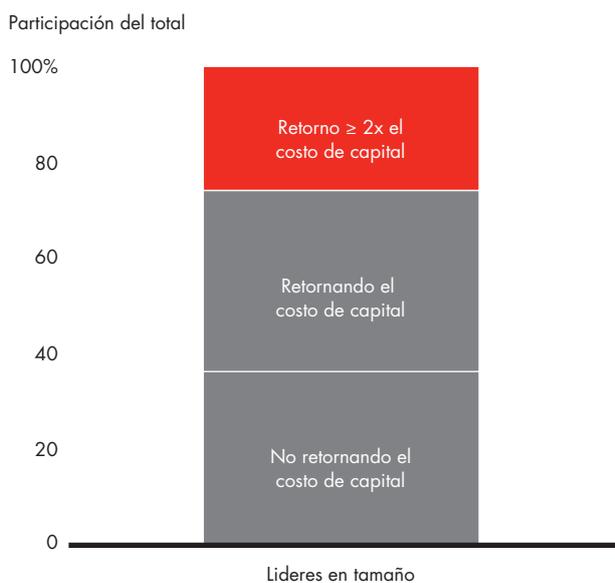
a Netflix: primero subvertió el modelo de Blockbuster y luego a sí misma al pasar de enviar DVDs por correo a hacer streaming online. Lo que está claro es que la disrupción es más que tan solo innovar. Requiere romper las reglas existentes del juego para crear liderazgo económico

Levantando la vara para líderes

La paradoja del liderazgo es que las más grandes compañías a menudo no son los líderes en retornos. Como mencionamos anteriormente, los mejores en desempeño en nuestra investigación retornaron en promedio casi dos veces su costo de capital promedio ponderado. Pero entre los líderes en tamaño de cada mercado, solo el 26% llegó o pasó esa meta; 36% ni siquiera retornó su costo de capital (ver Figura 3).

Los líderes de mercado a menudo logran alcanzar su tamaño gracias a capacidades y activos superiores. Pero no es poco común que las compañías se acomoden defendiendo su posición, arriesgando convertirse en com-

Figura 3: Sólo 26% de los líderes en tamaño de una industria retornan dos veces o más su costo de capital



Nota: análisis de 315 compañías en 45 mercados correctamente definidos
 Fuente: S&P Capital IQ; reportes anuales; reportes de mercado; Damodaran Online (para WACCs de industrias); base de datos Returns to Leadership, de Bain; análisis Bain

placientes. Los líderes más fuertes están significativamente más enfocados y son más intencionales sobre qué hacen con su liderazgo. Establecen un objetivo para alcanzar su máximo potencial y van tras éste agresivamente, tomando completa ventaja de su tamaño y potenciándolo con otros atributos. Típicamente siguen al menos uno de los siguientes caminos:

- Jugar según las reglas.** Los participantes de la industria tienen la oportunidad única de extender su liderazgo en retornos al apegarse a las reglas establecidas del juego y ejecutar mejor que nadie. Si bien esto suena simple, es todo menos eso. La compañía debe maximizar las ventajas de escala y de los activos del *core business* desarrollando capacidades que le permitan reducir costos y construir calidad más rápido que sus competidores. Eso significa aprender e invertir y al mismo tiempo evitar generar complejidad que pueda ahogar los retornos. Intel es un gran ejemplo. El líder en semiconductores estableció las reglas del juego tempranamente y rara vez se ha alejado de ellas. Otros lo han amenazado, pero Intel ha permanecido a la delantera al desplazarse rápidamente por la curva de aprendizaje para introducir un chip más potente cada 18 meses
- Torcer las reglas.** Jugar según las reglas está bien. Pero avanzar hacia el máximo potencial puede requerir torcer las reglas un poco, o en algunos casos, mucho. Esto puede significar usar las fortalezas centrales para generar nuevas oportunidades, como Starbucks hizo cuando creó una marca internacional y estandarizó una experiencia de beber café cuidadosamente diseñada, permitiendo a la compañía transformar los mercados locales y ganar mayores retornos. Telefónica de España torció las reglas en telefonía al proveer tanto telefonía móvil como fija, permitiéndole ofrecer un producto combinado que nadie más podía equiparar
- Romper las reglas.** Esta es claramente la estrategia más difícil para una compañía grande, ya que la mayoría de los líderes tiene alto interés en ganar según las reglas actuales. Algunas veces, sin embargo, las compañías líderes pueden usar su tamaño y su influencia para rehacer las reglas en su pro-

pio beneficio. DeBeers, por ejemplo, cambió el modelo en el negocio de los diamantes de una ventaja competitiva basada en la oferta a una estrategia más impulsada por la demanda, aprovechando activos ocultos basados en la relación única que tiene la compañía con sus clientes y el poder de la marca DeBeers. IBM usó su tamaño, la profunda relación con sus clientes y su expertise técnica para pasar de ser un productor de hardware a un proveedor de software y servicios con altos márgenes

Como hemos visto, el liderazgo en retornos es inmensamente valioso. En la mayoría de los mercados, una o dos compañías ganan todo el dinero mientras otras luchan por retornar su costo de capital y no destruir valor. Pero las compañías que logran los más altos niveles de liderazgo utilizan más que sólo su tamaño. Toman importantes decisiones sobre donde enfocar su tiempo e inversiones, y luego trabajan rigurosamente para desarrollar los activos y capacidades que generan retor-

nos superiores. Los líderes empiezan por hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿Estamos extendiendo nuestra ambición más allá de los actuales estándares de desempeño de la industria?
2. ¿Tenemos un claro camino hacia el liderazgo en retornos, ya sea como desafiante o como líder?
3. ¿Estamos desarrollando activos exclusivos, afinando capacidades superiores, ganando a los clientes más atractivos y creando beneficios de alcance?

Llegar a la respuesta correcta usualmente requiere que los líderes de las compañías vayan más allá del desempeño y de las expectativas de utilidad “normales”. La escala ayuda, pero compañías que consistentemente sobrepasan a su competencia y toman ventaja de la economía del liderazgo están impulsadas por una ambición a apuntar más alto y una determinación para construir ventajas competitivas más allá del tamaño. 



Ambición Compartida, Resultados Verdaderos

Bain & Company es la firma de consultoría en gestión a la que recurren los líderes de negocios del mundo cuando buscan resultados.

Bain asesora a sus clientes en estrategia, operaciones, tecnología, organización, *private equity* y fusiones y adquisiciones. Desarrollamos perspectivas prácticas y personalizadas que nuestros clientes hacen realidad—y transferimos habilidades para que el cambio perdure. Fundada en 1973, Bain tiene 51 oficinas en 33 países. Nuestra profunda experticia y nuestra lista de clientes abarcan todas las industrias y sectores económicos. Nuestros clientes muestran un desempeño cuatro veces mejor que el del mercado bursátil.

Lo que nos distingue

Creemos que una firma de consultoría debe ser más que un consejero. Por eso nos ponemos en los zapatos de nuestros clientes—vendiendo resultados, y no proyectos. Alineamos nuestros incentivos con los del cliente, ligando nuestros honorarios a sus resultados y colaborando para desplegar todo el potencial de su negocio. Nuestro proceso Results Delivery® construye las capacidades de nuestros clientes y nuestros sólidos valores nos guían a hacer lo correcto para nuestros clientes, las personas y las comunidades, siempre.

Contactos clave para la práctica mundial de Estrategia de Bain & Company:

Américas:	Ouriel Lancry en Chicago (ouriel.lancry@bain.com) Marcial Rapela en Santiago (marcial.rapela@bain.com)
Asia-Pacífico:	Dunigan O’Keeffe en Mumbai (dunigan.okeeffe@bain.com)
Europa, Medio Oriente y África:	James Allen en Londres (james.allen@bain.com) Nicolas Bloch en Bruselas (nicolas.bloch@bain.com) Michael Garstka en Londres (michael.garstka@bain.com) James Hadley en Londres (james.hadley@bain.com) Jenny Lundqvist en Estocolmo (jenny.lundqvist@bain.com) Josef Ming en Zúrich (josef.ming@bain.com)

Para más información, visite www.bain.cl