

RICHARD D'AVENI

LAS TRES TRAMPAS DEL “COMMODITY”

Con el tiempo todo se “comoditiza”. Las caras de los diamantes se desgastan y uno se queda con una pieza de vidrio, fácil de imitar y difícil de volver a su estado anterior.” Steve Heyer, ex CEO de Starwood Hotels & Resorts Worldwide y ex director de operaciones de Coca-Cola, me lo dijo. Y tiene razón. Todo se vuelve, finalmente, un *commodity*.

La “comoditización” ocurre cuando usted se ve obligado a mejorar continuamente la calidad u otros beneficios del producto, y a reducir los precios, para mantenerse al nivel de sus competidores. También sucede cuando usted debe bajar la calidad u otros beneficios para mantenerse al ritmo de la caída de los precios. El problema se exagera cuando usted queda atrapado entre el aumento de los costos y la pérdida de su poder de *pricing* (ya no maneja la variable precios). Y la “comoditización” ocurre cuando la demanda se evapora, desencadenando una competencia por precio. ¿Le suena familiar?

Richard D’Aveni es profesor de Gestión Estratégica en la Escuela Tuck del Dartmouth College y autor de *Beating the Commodity Trap* (Harvard Business Press, 2010). Su nombre ha sido incorporado por el prestigioso sitio web *Thinkers 50* en la lista de los más importantes y originales pensadores actuales en el campo de los negocios. Otros de sus libros son *Hypercompetition* y *Strategic Supremacy*.

Industrias como la de los productos electrónicos y la de los bienes de consumo envasados, de rápida rotación, reflejan ese impacto. Piense en minoristas como Wal-Mart y Tesco, que introdujeron productos de marca propia en sus supermercados, achicando los márgenes de las grandes marcas y forzando a gigantes como Unilever y Procter & Gamble a repensar sus estrategias. Piense en el impacto que alguna vez tuvo Dell sobre los precios en el segmento de las computadoras personales. Y ahora, Dell misma enfrenta una “comoditización” aún mayor, a medida que fabricantes de bajo costo de fuera de Estados Unidos entran en sus mercados.

A veces, demasiadas, el impacto de la “comoditización” en una parte del mercado puede tener un efecto dominó sobre toda la industria. Por ejemplo, en el segmento inferior del mercado europeo de la moda, el minorista español Zara utiliza nuevos procesos de producción masiva y se abastece de estrategias que le permiten ofrecer a bajo precio imitaciones de productos de diseñadores originales, apenas éstos hacen su aparición en el mercado. El surgimiento de Zara y de otras tiendas similares está conduciendo a una migración de los compradores europeos al segmento inferior del mercado de la moda femenina, lo cual impacta en todo el mercado. El mercado masivo y los segmentos intermedios se ven afectados como competidores directos. Pero, a medida que las marcas de precios intermedios modifican sus estrategias, el efecto se va extendiendo hasta los diseñadores “top”.

Las marcas propias, el efecto Dell y la “zarificación” son ejemplos de lo que llamo la “trampa del *commodity*”.

Una trampa del *commodity* se da cuando una compañía ve que su posición competitiva está siendo erosionada y ya no puede imponer un precio *premium* en sus mercados. En una trampa del *commodity*, los consumidores reciben más beneficios del producto por su dinero, o pagan precios más bajos por iguales o menores niveles de beneficios. El resultado es que las compañías descubren que pueden sostener sus precios y perder participación de mercado, o bien mantener su participación bajando los precios. En cualquier caso, han perdido su poder de *pricing*. Con el tiempo, su producto o servicio se torna indistinguible, y los consumidores sólo toman en cuenta el precio.

Si bien Dell, Zara y Wal-Mart son marcas conocidas, permítame ser claro: la “comoditización” puede sucederle a cualquier firma y a cualquier producto, en cualquier momento. Pero no en todos los casos es igual.

Mi investigación descubrió que las trampas del *commodity* ocurren por tres razones principales:

■ **Deterioro.** Un cierto número de industrias padecen el surgimiento de un competidor dominante en el segmento más bajo del mercado, como es el caso de Zara en el rubro de la moda femenina. Ese competidor ofrece una propuesta de valor tan superior a los ojos de los clientes, que otros quedan en el camino sin esperanzas de equipararla.



Normalmente se trata de propuestas de muy bajo costo, con productos o servicios de escasos beneficios que atraen al mercado masivo, como el enfoque “precios bajos siempre” de Wal-Mart. En Estados Unidos, ningún fabricante local buscó el segmento inferior del mercado de las motos, como ocurrió en cambio con los modelos de Bajaj en la India y con la Honda Cub en Japón. Esto, sumado al desarrollo de un auto indio de 2,000 dólares y su versión de 6,000 dólares para Estados Unidos, desafía a los fabricantes de autos y motos establecidos, imposibilitados de competir con el advenedizo en sus propios términos. Y llevará seguramente al deterioro de los precios y de los beneficios para ambas partes. Es lo que llamo la “trampa del deterioro”.

■ **Proliferación.** Descubrí que muchas industrias sufrirán la proliferación de productos. El mercado de las motos ofrece un ejemplo. Las empresas desarrollan nuevas propuestas de valor (combinaciones de precios y algunos beneficios únicos), que atacan a una parte del mercado establecido. Lo hicieron los fabricantes japoneses en la década de los 90, al crear una serie de modelos (deportivos, turísticos, de transporte) que desviaron a los clientes que menos encajaban con el concepto rebelde encarnado por Harley y al “comoditizar” parcialmente otros productos de Harley mediante alternativas con beneficios comparables, mientras los

“EL PROBLEMA SE EXACERBA CUANDO USTED QUEDA ATRAPADO ENTRE EL AUMENTO DE LOS COSTOS Y LA PÉRDIDA DE SU PODER DE PRICING (YA NO MANEJA LA VARIABLE PRECIOS).”

rivales estadounidenses Big Dog y Victory apelaban a los nichos que rodeaban la posición de Harley. Esto conduce a la “trampa de la proliferación”, en la que los precios suben o bajan, mientras los beneficios también lo hacen en todas direcciones alrededor de los productos de la firma central.

■ **Escalada.** Encontré que en industrias como la de los teléfonos celulares, los precios declinaban pero los beneficios se incrementaban. El valor que un producto ofrece a los clientes puede quedar rápidamente fuera de sintonía con el mercado. En una escalada, las empresas ofrecen más beneficios por un precio igual o menor, como hizo Apple con sus teléfonos. Es una situación en la cual los precios están constantemente impulsados hacia abajo, mientras los beneficios aumentan y se estrechan los márgenes. La “trampa de la escalada” es algo típico en mercados en los que la tecnología avanza con

rapidez, pero también puede ocurrir en otros sectores.

Cualquiera de estos tres patrones puede llevar a la completa “comoditización” de un mercado; es decir, a la rápida desaparición de los márgenes de un producto y/o de la participación de mercado de una firma.

La buena noticia es que, así como hay tres tipos de trampas, hay tres tipos de soluciones. Algunas estrategias están diseñadas para “escapar de la trampa”. Por ejemplo: recuperar la iniciativa ayuda a escapar de la escalada, al restablecer

el ciclo de escalada a través de la redefinición del beneficio primario en el mercado, permitiendo ofrecer beneficios radicalmente más altos e incluso nuevos, a un precio más alto.

Otras estrategias ayudan a las firmas a “destruir las trampas”. La estrategia de socavación destruye la trampa del deterioro. Invertir el im-

pulso de un mercado que escala detiene la trampa de la escalada. Las amenazas de proliferación se pueden eliminar en forma secuencial o simultánea, dependiendo de los recursos de la firma. Otras estrategias aprovechan la trampa como cebo para atraer hacia ella a los rivales.

Estas trampas plantean muchos desafíos, pero son buenas para enfocarse en las oportunidades creadas por la “comoditización”. Lo que constituye una trampa para una firma suele ser una oportunidad para otra. Después de todo, los mejores campos de golf son los que tienen numerosas trampas de arena y otros obstáculos que brindan el placer de superarlos.

Las trampas nos convierten en competidores más fuertes cuando aprendemos a escapar de ellas, a socavarlas o a convertirlas en nuestra ventaja. ←