

La ventaja de ser inmune a los vaivenes del sector

21 de septiembre de 2011

Si medimos la ventaja competitiva sostenible de una empresa solo por su rentabilidad, obviamos otros factores importantes.

Uno de los problemas de medir la ventaja competitiva sostenible de una empresa exclusivamente en función de su mayor rentabilidad es que, en algunos casos, puede que este no sea el único factor determinante.

En ocasiones, este método no capta la verdadera clave del éxito empresarial. Por ejemplo, una firma puede renunciar a repartir sus beneficios entre sus accionistas para invertirlos en capital humano, tecnología o fidelidad de sus clientes y empleados, con muy buenos resultados.

Para corregir este problema conviene estudiar otras variables, tal y como hicieron los profesores del IESE [Roberto García Castro](#) y [Miguel Á. Ariño](#) en su artículo "The Multidimensional Nature of Sustained Competitive Advantage: Test at a United States Airline" (La naturaleza multidimensional de la ventaja competitiva sostenible: prueba en una compañía aérea estadounidense), publicado en *International Journal of Management*.

Los autores sostienen que la ventaja competitiva sostenible es un concepto multidimensional. Para demostrarlo, analizan una de estas dimensiones no exploradas: el nivel de autonomía de una empresa respecto a los ciclos de su sector en comparación con sus rivales

A mayor autonomía, menor riesgo

Los investigadores se inspiran en el modelo de valoración del precio de los activos financieros (CAPM, en sus siglas en inglés), aunque basándose en la actividad sectorial en lugar del riesgo de los mercados financieros, y proponen una manera sencilla de medir la autonomía de una empresa: el nivel de independencia respecto a su sector.

La autonomía de la empresa se puede emplear como un indicador preciso de su riesgo relativo: a mayor autonomía, menor exposición a los ciclos de su sector y, por tanto, menor nivel de riesgo.

Este modelo complementa las mediciones tradicionales de la ventaja competitiva sostenible, que valoran la rentabilidad de una empresa en relación a los competidores de su sector.

Menos sensibles a los altibajos

Tras analizar diez compañías aéreas estadounidenses durante un periodo de 21 años, los autores hallaron que su nivel de independencia respecto al entorno reinante incidió en el comportamiento de cada una de ellas.

Gracias a su estrategia o recursos, una empresa más independiente puede rendir mejor que sus rivales durante un periodo de crisis, aunque estos la superen en tiempos de bonanza.

Uno de los casos identificados presentaba un elevado nivel de autonomía pero unos resultados por debajo de la media del sector. Esto demuestra que la autonomía no es una garantía de éxito, ya que hay otros factores a tener en cuenta.

Menos riesgo en tiempos de vacas flacas

Si siempre es deseable que las empresas ofrezcan una alta rentabilidad y un bajo riesgo, lo es más en un clima de incertidumbre como el actual, en el que los inversores buscan empresas con un historial de resistencia a las recesiones y las crisis sectoriales.

En este marco, la independencia (ligada al bajo riesgo) también debería ser una variable clave de la medición de la ventaja competitiva sostenible junto a los resultados (alta rentabilidad).

Pero quedan otras dimensiones relacionadas por explorar en el universo de las variables de la ventaja competitiva sostenible. Las próximas investigaciones podrían estudiar el papel de

la estrategia, la adaptación oportunista y la cultura con el fin de desarrollar un modelo que mida mejor la ventaja competitiva sostenible de una empresa.

www.iese.edu/es/insight