



Introducción a la estrategia. El modelo Penta

Apellidos, nombre	Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es)
Departamento	Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes
Centro	ETS de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

La estrategia es la encargada de definir cómo a partir de los recursos siempre escasos con los que cuenta la empresa ésta va a construir una ventaja competitiva sostenible que le permita captar y satisfacer una parte relevante del mercado, y alcanzar así los objetivos de todos aquellos que han hecho aportaciones a la empresa para que esto sea posible (*stakeholders*): accionistas, clientes, empleados, proveedores, administraciones públicas y la sociedad en su conjunto.

Las decisiones estratégicas no se basan en la realidad, sino en la imagen (el modelo) que los decisores tienen de esa realidad. Es por ello importante construir y disponer de buenos modelos que, siendo razonablemente simples, no pasen por alto aquellos elementos, y las relaciones entre ellos, que sean relevantes. El modelo Penta de la empresa, propuesto por Alberto Levy, es un buen modelo que describe el funcionamiento de la empresa en base a cinco pilares: recursos, estrategia, mercado, organización y cultura.

2 Introducción

Los mercados atendidos por la aviación comercial estuvieron en sus orígenes estrictamente protegidos por el marco legal vigente. En las rutas internacionales en particular, los acuerdos bilaterales de servicio firmados entre los distintos países establecían las rutas que se podían ofertar, las capacidades, las tarifas e incluso las compañías aéreas que estaban autorizadas a prestar esos servicios (habitualmente las antiguas compañías de bandera de los países implicados). A lo largo de los últimos cuarenta años este rígido marco internacional ha ido evolucionando hacia un escenario de libre competencia, o casi. Aunque queden reductos sin liberalizar, o países más reticentes a hacerlo, buena parte de los mercados de transporte aéreo están prácticamente liberalizados, son en la práctica mercados abiertos a la libre competencia.

En un mercado abierto a la libre competencia, las empresas contendientes luchan por alcanzar sus objetivos, objetivos que suelen incluir, con mayor o menor intensidad, la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento. Para ello, tendrán que hacerse con una parte sustancial de la demanda, usualmente en detrimento de la parte conseguida por el resto de los competidores. Atraer y capturar, en cantidad suficiente, el valor que los potenciales clientes están dispuestos a gastar, es un requisito necesario para el éxito empresarial, pero puede no ser suficiente. Existe otra condición, la de que esa atracción y captura se produzca con unos costes razonables, es decir, que el coste de lo que ofrecemos al cliente sea inferior a lo que el cliente está dispuesto a darnos a cambio. ¿Cómo lograrlo? ¿Cómo dar valor a un coste razonable? ¿Cómo hacerse con una parte sustancial de la demanda ante unos competidores que tratan de conseguir objetivos análogos a los nuestros?

La competencia en un mercado liberalizado, abierto, se asemeja a menudo a una contienda militar, en la que también varios contendientes se afanan en conquistar una porción de terreno (la demanda en el caso de la contienda empresarial). Los contendientes deben tomar decisiones acertadas, decisiones que les permitan alcanzar sus objetivos mediante un uso inteligente de sus recursos bélicos, siempre más escasos de lo que ellos querrían. Como la guerra es más antigua que la competencia empresarial, los generales cuentan con recomendaciones para desenvolverse en la guerra que vienen de tiempos remotos. Algunas de las más



contrastadas fueron de hecho escritas por un guerrero asiático llamada Sun Tzu hace nada menos que 2500 años, en un libro que se titula 'El arte de la guerra'. Las posteriores ediciones de este libro lo han convertido en libro de cabecera de muchos empresarios y directivos. No es para menos, si hubiera que escoger una sola frase para describir cómo tener éxito en los negocios, habría que escoger aquella en que Sun Tzu afirma: "El estratega victorioso sólo busca batalla una vez ha obtenido la victoria, mientras que quien está destinado a ser derrotado, primero pelea y luego intenta vencer" (Sun Tzu, 500 a. C.). La victoria (el éxito) es siempre el resultado de alguna forma de planificación.

3 Objetivos

El objetivo de este artículo es introducir el concepto de estrategia y enmarcarlo en un modelo sistémico de la empresa, el modelo Penta.

El lector podrá tras su lectura:

- Expresar qué entendemos por estrategia en el ámbito de la dirección de empresas.
- Identificar qué rol desempeña la estrategia en la dirección de empresas.
- Representar el modelo Penta, sus componentes y relaciones.

4 Desarrollo

4.1 Qué es estrategia

En el ámbito de la competencia empresarial, la estrategia trata en esencia de planificar cómo a partir de los recursos escasos de los que disponemos nos planteamos configurar una propuesta de valor más atractiva que la de los competidores, al menos para una parte sustancial de la demanda, del mercado¹. Uno de los autores más reconocidos en el ámbito de la dirección de empresas nos da la clave para lograrlo: "**Estrategia es la creación de una posición única y valiosa mediante la configuración de un conjunto diferencial de actividades de negocio**" (Porter, 1996). La estrategia es pues cómo denominamos al conjunto de decisiones que adoptamos con el objetivo de construir una 'ventaja competitiva sostenible', es decir, una ventaja sobre la competencia con capacidad para mantenerse en el largo plazo.

La estrategia involucra dos grandes categorías de decisiones que deben estar perfectamente sincronizadas. Por un lado, la estrategia incluye las decisiones relativas a cómo se obtiene una atractiva propuesta de valor al cliente a partir de los recursos disponibles. Es lo que Alberto Levy denomina **conversión**. Por otro lado, la estrategia incluye las decisiones relativas a qué parte del mercado se pretende atraer con ella. Es lo que denominamos **posicionamiento** (Imagen 1). No adoptar

¹ Usamos aquí 'mercado' para denominar exclusivamente a la demanda, en lugar de al conjunto de oferta y demanda. Ambos usos son habituales en la literatura de dirección de empresas. Conviene estar prevenidos acerca de esto, porque a menudo sólo el contexto nos dirá con qué sentido se está utilizando el término.

decisiones en estas direcciones nos puede hacer cometer el error avanzado por Sun Tzu, acudir a la batalla para ser derrotado.



Imagen 1. Relaciones entre recursos, estrategia y mercado

Las decisiones de posicionamiento son imprescindibles. No optar con claridad por una parte del mercado puede llevarnos en realidad a posicionarnos en una posición intermedia, que no satisfaga a ninguna parte del mercado, dejando la puerta abierta a que otros competidores configuren propuestas más específicas para las distintas partes del mercado. En resumen, no definir con claridad qué parte del mercado queremos atender nos puede llevar a no ser relevante para ninguna parte del mercado.

Algo análogo podemos afirmar respecto a no optar por una política de conversión clara. Parafraseando al propio Sun Tzu, si enviamos refuerzos a cualquier parte, nos debilitaremos en otros lugares. En síntesis, querer hacer de todo para todos es una mala estrategia. El fracaso de Air Madrid en 2006 ilustra este tipo de estrategia desacertada. Creada dos años antes, y con sólo nueve aviones, la aerolínea ofertaba 37 rutas a destinos absolutamente dispares: domésticos (Madrid, Barcelona, las islas Canarias y las Baleares), pero también internacionales, volando desde Madrid a Norteamérica (Miami, Los Ángeles), Latinoamérica (Sao Paulo, Buenos Aires, Santiago de Chile, Lima, Quito), Europa (Londres, París, Roma, Milán, Niza, Bucarest, Lyon, etc.) y Oriente próximo (Tel Aviv), con competencia más asentada en la mayor parte de esas rutas.

4.2 El modelo Penta

Para avanzar en la comprensión de cómo la estrategia construye ventajas competitivas, debemos disponer de un modelo robusto de lo que es una empresa. Hay que recordar que las decisiones que tomamos no se basan estrictamente en la realidad, sino en la imagen que tenemos de ella. Es por ello conveniente disponer de una buena imagen, de un buen modelo de lo que es una empresa y cómo funciona. Un buen modelo debe ser lo suficientemente completo como para no pasar por alto ningún elemento o relación entre ellos que pueda resultar relevante, pero al mismo tiempo debe ser lo suficientemente sencillo como para poder comprenderlo y abordar toda su complejidad.

Alberto Levy nos ofrece un buen modelo de cómo funciona una empresa, incorporando todos los elementos relevantes pero sin añadir más complejidad de la imprescindible (Imagen 2). Lo denomina modelo Penta, porque se articula en base a cinco pilares. Los primeros tres primeros son los ya descritos: recursos, mercado y estrategia. Lo más decisivo, explica Levy son las relaciones entre los cinco pilares, y

cómo de su funcionamiento armónico puede emerger la ventaja competitiva sostenible.

La estrategia es en este sentido algo más que la suma simple de los componentes que la integran. La estrategia es el resultado emergente de esos componentes y sus interacciones.

Para construir sobre ellos hay que comprender las lógicas subyacentes y construir sobre ellas, asegurando la coherencia y la creación de sinergias. El cuarto componente, el cuarto pilar sobre el que trabajar, es la organización, entendida como el conjunto de políticas y decisiones que rigen la acción de la empresa. Esas políticas deben garantizar un adecuado equilibrio entre los esfuerzos de adaptación al cliente y los esfuerzos de integración del sistema de producción (o de *servucción* en el caso de empresas de servicios). La adaptación al cliente debe maximizar su satisfacción. La integración debe garantizar que esa satisfacción se obtiene a un coste razonable.

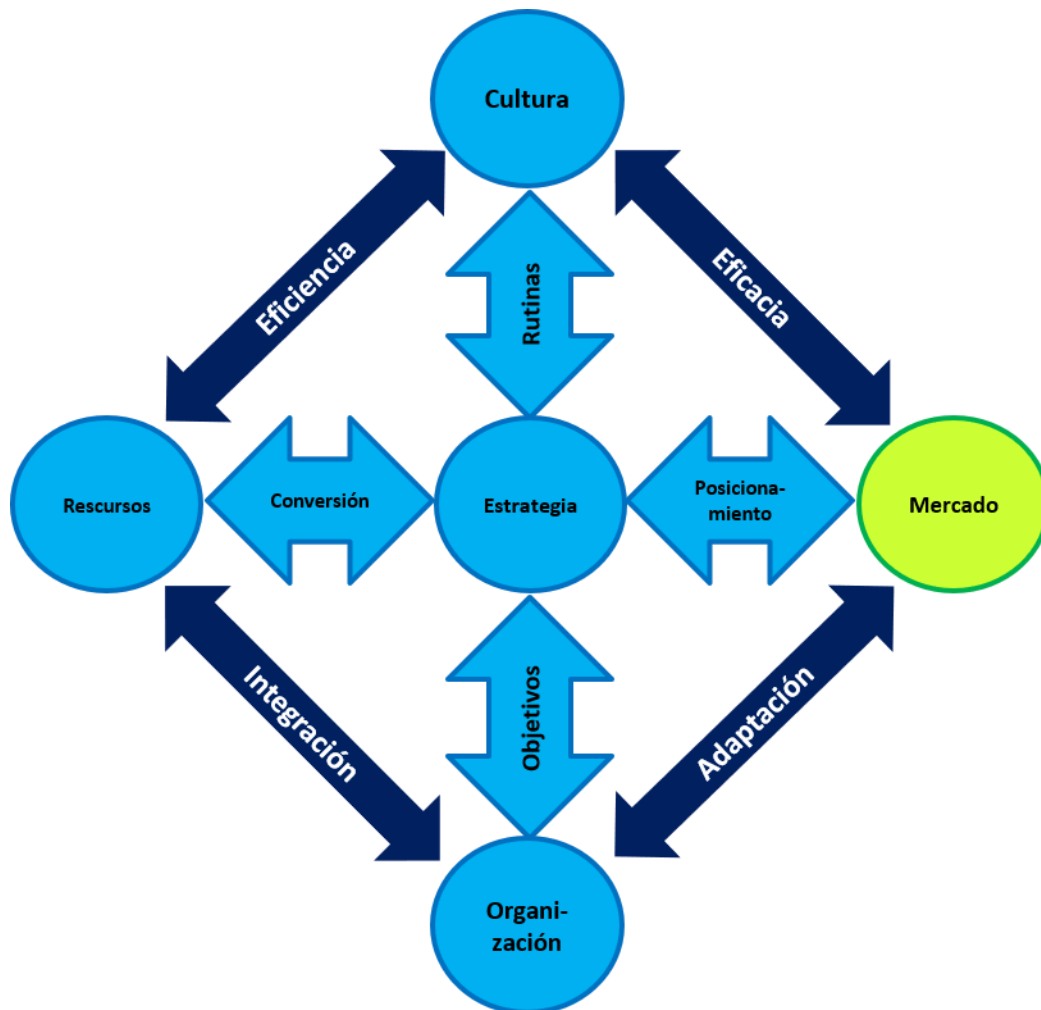


Imagen 2. El modelo Penta



A fin de que se entienda mejor a qué nos referimos, podemos ver las alternativas más obvias en un servicio común, la reparación y mantenimiento de vehículos. El taller tradicional suele adaptarse totalmente al cliente particular que acude con su coche. Para ello dispone de herramientas y personas versátiles, capaces de arreglar cualquier tipo de problema, o casi. Se trata pues de un sistema con alta capacidad de adaptación y poca integración. El denominado taller rápido, por el contrario, limita su oferta a los trabajos de mantenimiento más habituales (cambio de aceite, batería, neumáticos, tubo de escape y poco más), lo que supone una baja capacidad de adaptación, mientras que sus herramientas y personal están escogidos y preparados para optimizar el tiempo y coste de la escasa gama de servicios ofrecidos. No hay pues un único equilibrio posible entre adaptación e integración, por lo que existen diferentes alternativas estratégicas.

Un mismo cliente puede acudir a un taller rápido para los servicios que éste atiende, atraído por la promesa de plazos cortos y tarifas reducidas, y acudir a un taller tradicional cuando necesita otro tipo de reparaciones. El taller rápido no puede ofrecer la amplia gama que ofrece el taller tradicional, mientras que éste tendrá difícil competir en plazo y coste con el taller rápido en las reparaciones que éste atiende, porque sus recursos no están optimizados para ellas. Ambas estrategias compiten por el mismo mercado enfocando a una parte diferente del mismo (en términos de necesidades concretas, no de personas o automóviles). Ambas estrategias pueden ser rentables, siempre que sus gestores tengan clara su forma de competir. Es importante observar que a menudo no es la oferta que ofrece mayor amplitud la que acaba siendo más rentable (sería el caso del ejemplo que hemos descrito).

En el caso de la aviación comercial de pasajeros podemos ver una disyuntiva similar. Las aerolíneas tradicionales ofrecen un servicio más diverso, con varias clases de servicio (turista, preferente, etc.) y servicios complementarios, mientras que las *low-cost* optimizan sus costes ofreciendo una única clase de servicio y limitando todo tipo de aditamento, o cobrándolo aparte.

4.3 El quinto pilar. La cultura de empresa

El quinto pilar del Penta es el de la cultura de empresa. La cultura de empresa incluye un amplio conjunto de aspectos relevantes, aunque menos explícitos. Son aspectos como las relaciones informales entre las personas que componen la organización, las reglas no escritas pero que se transmiten de manera tácita, la impronta que sus líderes imprimen con sus palabras y sus comportamientos, etc. A menudo la empresa tiene directrices expresas relativas a determinados comportamientos, pero los comportamientos tradicionalmente aceptados parecen ser otros. En otras ocasiones ni siquiera existe un pronunciamiento expreso de las políticas de empresa sobre cómo comportarse en determinadas ocasiones, pero, en cualquier caso, esas ocasiones se producen y las personas actúan según pautas implícitamente aceptadas.

El pilar de la Cultura es a menudo el que menos atención recibe, y esto lleva a inconsistencias que causan fracasos inesperados. Es lo que ocurrió cuando las compañías de aviación *low-cost* comenzaron a arrebatar el mercado turístico a las compañías tradicionales, apoyando su oferta en esa escasa adaptación comentada (clase única, sin aditamentos) y una alta integración (políticas sistemáticas de reducción de costes). British Airways trató de responder al ataque directo que la recién creada Easyjet le planteó en su propio mercado geográfico (el del Reino Unido). Constituyó para ello su propia compañía *low-cost*, Go, aportando su reconocido *know-how* en el ámbito de la aviación comercial y una

inversión más de cuatro veces superior a la que el neófito promotor de Easyjet invirtió en ésta. ¿Qué hizo que finalmente Go fracasara, y acabara a la postre engullida por la propia Easyjet? La explicación la aporta ese quinto pilar del modelo Penta. British Airways no pudo evitar aportar a Go su propia cultura empresarial, una cultura poco coherente con la frugalidad que una low-cost necesita para funcionar.

5 Cierre

El **Modelo Penta** de Alberto Levy describe de manera magistral la empresa, y ayuda a entender cómo dar solidez a las distintas alternativas estratégicas, haciendo ver, en primer lugar, que los cinco pilares de la estrategia deben mantener la coherencia para poder competir con garantías. La configuración del Penta de una empresa definirá a qué parte del mercado se atiende. En realidad, la secuencia es más bien la opuesta, la empresa debe escoger a qué parte del mercado quiere atender, para configurar a partir de ahí su Penta. La competencia se produce entonces entre los Pentas de los distintos contendientes (Imagen 3).

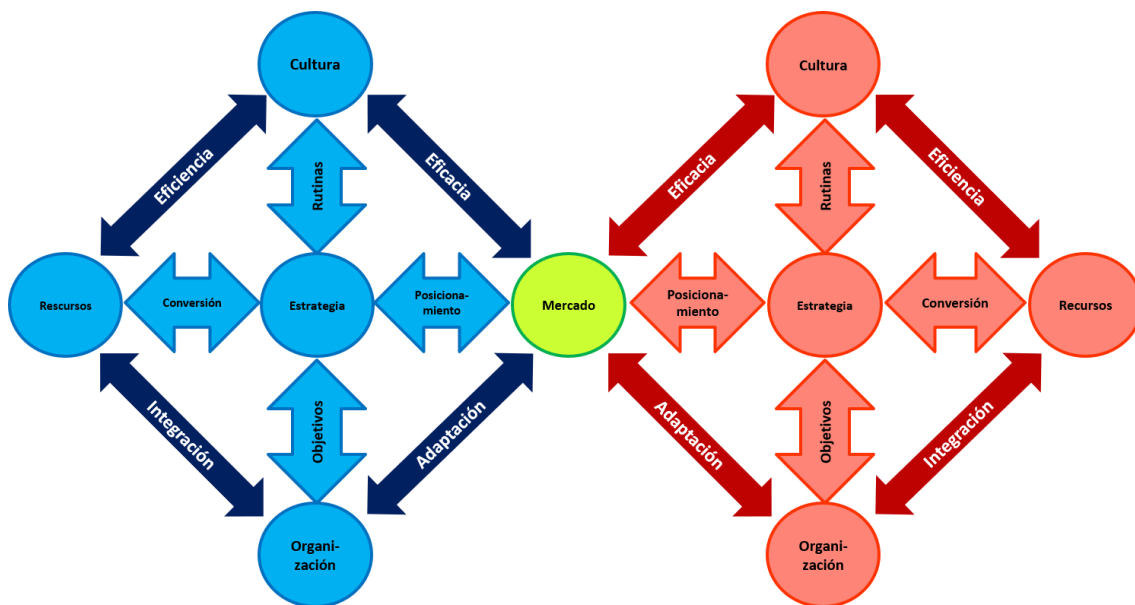


Imagen 3. La competencia en el mercado

6 Bibliografía

6.1 Libros:

- Doganis, Rigas, 2006. **The Airline Business** (2nd Edition). Routledge, New York (USA).
 Jones, Lois, 2005. **easyJet. The story of Britain's biggest low-cost airline**. Aurum.
 Levy, Alberto, 1999. **Marketing avanzado**. Granica, Barcelona.
 Porter, Michael E., 1996. **What is strategy**. Harvard Business Review.



Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management** (6th Edition). Ashgate, Hampshire (UK), 2007.

Wensveen, Jhon G. **Air Transportation. A Management perspective** (6th Edition). Ashgate, Surrey (UK), 2007.