

Artículo originalmente publicado en:

Zorrilla Salgador, Juan Pablo (2006): “Estrategia y competitividad: Un estudio de la teoría y práctica en los negocios” en Monografías. Texto completo en: <http://www.monografias.com>

Estrategia y Competitividad: Una estudio a la teoría y práctica en los negocios

Juan Pablo Zorrilla Salgador



Este obra de Juan Pablo Zorrilla Salgador está bajo una [licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

Resumen

El presente artículo es una revisión completa a los trabajos de M.E. Porter sobre la estrategia como medio de conseguir una ventaja competitiva, reforzado con casos reales y actuales. Se relaciona a su vez con las aportaciones de P. Kotler experto en la mercadotecnia y el conocimiento de los mercados. Finalmente también se vinculan nuevos trabajos sobre el crecimiento de la empresa y la importancia de la información en el siglo XX. Un trabajo de lectura amistosa y sencilla que nos lleva por todos los aspectos fundamentales de la estrategia, y cómo esta, nos ofrece una posición de ventaja competitiva frente a nuestros competidores, hasta el punto de competir haciendo uso del Internet como un nuevo y potencial nicho de mercado.

Palabras Clave: Estrategia – Competitividad – Economía de la Información – Negocios en Línea

Strategy and Competitive: A survey theory and practice in the business

Abstract

The present paper is a complete survey of the studies by M.E. Porter about strategy to get a competitive advantage. Reinforce with actual and real cases. It's connected with the contributions by P. Kotler expert in marketing and market knowledge. Finally, also is linked news studies about the business growth and the relevance of the information in the twenty century. A simple and friendly reading to take for all fundamental aspects of the strategy and how this to offer us one competitive advantage position in front our competence even the point of compete to become Internet use as a new and potential market niche.

Key Words: Strategy – Competitive – Information Economy – e-business

Introducción

En cuanto a estrategia se refiere M.E. Porter es el maestro, y más aún, cuando él es quien desarrolló la teoría de la ventaja competitiva moderna. Otro gran colaborador en el campo de la estrategia a través de la mercadotecnia es P. Kotler, ambos grandes economistas y laureados profesores en negocios. Sus estudios teóricos son y han sido llevados a la practica un sin fin de veces por las grandes empresas y gobiernos alrededor del mundo. He de aquí que decidiera elaborar un artículo basándome como punto de referencia y pilar de mi trabajo en Porter, completándolo y cimentándolo con los trabajos de Kotler y agregándole unos granitos de arena de algunos nuevos trabajos acerca del tema.

Hago hincapié que el trabajo es un trabajo completo y no en partes, todo se integra y le da un cuerpo completo al artículo, por lo cual si se lee en partes, podría entenderse como un trabajo vacío, pero no lo es para nada, simplemente que para su mejor comprensión tiene que hacerse una lectura completa del mismo.

Los pies de página, son de suma importancia para su mejor entendimiento, ya que proporcionan datos interesantes (casos y ejemplos claros) acerca de lo que se está hablando y son encajes del artículo. Por lo tanto, el presente cuerpo teórico y práctico que usted esta

leyendo estimado lector, se tiene que leer de manera completa si se quiere asimilar la información de manera que sea provechosa para su utilización.

El trabajo inicia haciendo un análisis de las fuerzas de la competencia y todos los puntos que afectan o influyen en su determinación. Dando paso a la forma que se formula nuestra estrategia, las posiciones que podemos adoptar. También se define que es el encaje y su importancia para brindarle solidez a nuestra estrategia. Al tener bien comprendida la idea de la estrategia sé continuó con los errores y trampas en que las empresas incurren a veces al aplicar una estrategia mala. Lo que se mostró con anterioridad son conceptos básicos y fundamentales que hay que conocer para una estrategia y que nos abre el camino hacia la correcta implementación de la misma. Para continuar con el papel de la tecnología de la información en las empresas modernas y como esta herramienta nos puede ayudar a conseguir una o varias ventajas competitivas. Como una parte complementaria se desarrolla el tema de una estrategia para los sectores en decadencia o jugada de partida final.

Por último, se agregan los aspectos que hay que considerar en el siglo XX, como el diseño, la economía del Internet y hacia donde van los mercados.

1. Las fuerzas de la competencia

Cuando se formula una estrategia empresarial se debe basar uno en la forma en que queremos hacerle frente a nuestra competencia, dependiendo del sector en que nos encontremos, la competencia de un sector depende básicamente de cinco fuerzas: los nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los competidores, los productos o servicios¹ sustitutivos, y finalmente, la lucha que esta presente dentro del sector entre los competidores actuales. Aún así, existen fuerzas competitivas que se salen fuera del sector. Estos poderes y amenazas serán más intensas o más suaves dependiendo de cada sector. Cuando más débiles son estas fuerzas mayor será nuestro beneficio.

Por lo tanto la finalidad de nuestra estrategia será encontrar la posición dentro del sector, donde nos defendamos o consigamos orientar estas fuerzas a nuestro favor (posicionamiento de mercado).

1.1. La amenaza de entrada de nueva competencia

La amenaza de entrada de nuevos competidores presenta seis clases de obstáculos que suelen dificultar el acceso al sector o mercado a ese nuevo competidor.²

1. Economías de escala. Obligan al aspirante a competidor a efectuar una entrada con grandes instalaciones o costes desventajosos. Las economías en escala se pueden producir en producción, investigación, marketing, servicios postventa, distribución, vendedores, financiación, es decir, en prácticamente todas las áreas de la empresa.

2. La diferenciación del producto. Los consumidores se rigen por dos razones, por el precio y por la marca. Cuando se trata de la marca, esta característica obliga a invertir mucho dinero para vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente. Para lograr una identificación con los clientes juegan un papel importante el marketing.

3. La necesidad de capital. El capital no sólo es para la adquisición de las instalaciones fijas sino también para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial, investigación y desarrollo, así como, financiamiento de créditos para los clientes, stocks y absorción de pérdidas iniciales de la explotación del producto.³

4. Desventajas de coste independiente del tamaño. La empresa que esta posicionada en un sector suele tener ventajas respecto a costes, de las cuales no pueden verse beneficiadas sus nuevos competidores potenciales, estas ventajas son el aprendizaje, la experiencia, tecnología, mejores proveedores, compra inmovilizada a precios pre-inflación, subvenciones y localización. Y algunas veces cuentan con un apoyo jurídico, como lo son las patentes.

5. Acceso a canales de distribución. Las nuevas empresas deben de asegurar la distribución de sus productos.⁴ Cuando más limitados sean los canales mayoristas o minoristas y más asegurados los tengan los actuales competidores, tanto más difícil será la entrada en el sector. En algunos casos es tan difícil este obstáculo que es preciso que el aspirante a entrar al sector, se cree sus propios canales de distribución.

6. La política del gobierno. Existen sectores regulados por el gobierno que limitan o incluso prohíben la entrada de nuevas empresas, usando como controles, los permisos, reglamentaciones de seguridad o normas de anticontaminación.

Fuera de los seis obstáculos anteriores también se puede presenciar que las actuales empresas competidoras del sector, si ven peligroso a su rival suelen aplicar una guerra de precios o pretender absorber a su competidor.⁵

1.2. El poder de los proveedores y compradores

El poder de los proveedores sobre las empresas pertenecientes a un sector consiste en el aumento de los precios o una reducción de calidad de los productos ofrecidos, afectando la rentabilidad de la empresa suministrada. Y en el caso de los compradores⁶ está en función a la oferta y demanda del producto, ya sea forzando a la baja de los precios o exigiendo mayor calidad del producto o un mejor servicios, obligando a aumentar los costes de producción, dicho factor suele afectar al sector en el ámbito general.

Se dice que un grupo de proveedores es poderoso sí:

- i) Está controlado por unas cuantas empresas, y que estas, estén más concentradas que el propio sector al que venden.
- ii) Sí el producto es único o diferenciado, por lo tanto, no esta obligado a competir.
- iii) Riesgo de que los proveedores entren al sector.⁷
- iv) Que el sector no sea un cliente importante de los proveedores, por lo tanto no lo suelen proteger a través de precios razonables y en la asistencia de investigación y desarrollo.

Un grupo de compradores será poderoso sí:

- a) Es un grupo grande o concentrado que hace compras en grandes volúmenes.
- b) Los productos que se adquieren son normalizados o no diferenciados.
- c) Los materiales que se compran forman un componente de su propio producto y representan por lo tanto una parte significativa de su coste, es decir, selección de la compra en base a precios favorables y seleccionando a los proveedores.
- d) Sí los beneficios son bajos, esto supone que siempre se querrán reducir los costes de compra, en caso contrario, las empresas que obtienen altos beneficios son menos sensibles al cambio de los precios.
- e) Si la calidad del producto carece de importancia para el sector.⁸
- f) Cuando el producto del sector no supone un ahorro de dinero para los compradores.⁹

g) Los compradores al considerar costos altos, decidan entrar en el sector que los provee, es decir, que ellos produzcan alguna materia prima que ellos mismos requieran.

Por lo tanto, después de conocer todos estos aspectos de ambos lados (oferta y demanda de materias primas) nuestra estrategia será la elección óptima de los proveedores a los que comprar o de los clientes a los que hay que vender. La ventaja competitiva será en función de encontrar la posición donde los proveedores o clientes tengan muy poca capacidad de influir en el sector. Si la empresa no goza de una situación de costes bajos o si su producto no es único, el hecho de vender a todo mundo supondrá su propia destrucción, ya que cuantas más ventas consiga, más vulnerable se hará.¹⁰

1.3. Los productos sustitutivos

Los productos sustitutivos implican una limitante para el sector ya que establecen un tope a los precios de venta que se pueden fijar, aquí es donde juega un papel muy relevante el cambio o mejora de la calidad. Cuando existen productos sustitutivos en un sector la combinación calidad-precio fijara el límite de crecimiento y rentabilidad.

1.4. El posicionamiento de mercado

En todos los mercados siempre existirá competencia, a sólo en el caso, claro esta, de la presencia de monopolio. Posicionarse dentro del mercado, consiste en tácticas basadas en la competencia vía precios, introducción de nuevos productos o a través de la publicidad.

La intensidad de dicha competencia depende de los siguientes factores:

- Mucha competencia o igualdad de tamaño y poder.
- Proyectos de expansión
- Si no existe diferenciación, la empresa no puede proteger a sus clientes de la agresión comercial.
- Los costes fijos son elevados o el producto es perecedero.
- Cuando existe incremento en la capacidad, suelen ser de gran envergadura.
- La existencia de impedimentos para abandonar el sector son numerosos. Cuando este exceso de capacidad y de competencia obligada llega a afectar a todo el sector, es posible

que se solicite la ayuda del gobierno, sobre todo cuando están presente competidores extranjeros.¹¹

- Cada uno de los competidores elaborara su propia estrategia personalizada, tienen ópticas diferentes sobre cómo competir y la manera de llevarlas a la práctica.

2. La formulación de la estrategia

El estratega o especialista en la elaboración de estrategias de la empresa haya estudiado y valorado las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa¹² y sus determinantes, podrá establecer un plan de acción que incluya una o varias de las siguientes medidas.

2.1. Posicionamiento de la empresa

Retomando lo de la Matriz DAFO, la estrategia será la construcción de las defensas contra las fuerzas de la competencia o buscar una posición en aquellos sectores donde dichas fuerzas sean más débiles. El conocer adecuadamente las capacidades de la empresa y cuáles son las causas que originan esas fuerzas, nos indicaran aquellas áreas en que la empresa debe de afrontar la competencia y aquellas otras donde deberá de evitarlas.¹³

2.2. Equilibrio de Fuerzas

Ya una vez elaborada la estrategia defensiva, se debe de elaborar una estrategia que pase a la ofensiva, por ejemplo, innovaciones en marketing que ayuden a consolidar la identificación de la marca o perfeccionar en la mente de los consumidores porque es diferente, inversión de capital que logré una producción a gran escala, por lo tanto el equilibrio de las fuerzas será el resultado de los factores externos y el resultado de la acción de la empresa.

2.3. Aprovechamiento de los cambios

La evolución en el sector es una serie de cambios en las fuentes de la competencia (ciclo de vida del producto).¹⁴ Lo que conocemos como tendencias de la industria, cada cambio de tendencia, nos llevará a reformular nuestra estrategia, pero las estrategias no se sustentan solas, atrás de ellas, se encuentra la planificación a largo plazo, que nos ayuda a formarse una idea de la capacidad de beneficio potencial del sector, predecir la rentabilidad esperada y prever la magnitud de cada una de las causas determinantes de los cambios en el sector.

3. Cuando la estrategia ya no es una eficacia operativa

Un principio fundamental de la teoría del crecimiento de la empresa¹⁵ es que la empresa debe de ser flexible para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado, por lo tanto la ventaja competitiva es algo temporal.

Este problema es a raíz de confundir la eficacia operativa¹⁶ con la estrategia, siempre existen casos donde las mejoras operativas consiguen su objetivo, pero también hay empresas que se sienten frustradas ante la imposibilidad de convertir estas mejoras en rentabilidad sostenible, alejándose más y más de posiciones competitivas viables.

3.1. Cuando la eficacia operativa es necesaria, pero no suficiente

La unidad de la ventaja comparativa surge de la diferencia de elección de actividades como de la forma de realizarlas, en general las ventajas y desventajas de la empresa dentro del sector surgirán del conjunto de actividades de la empresa y no sólo de algunas de ellas.

La eficacia operativa consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales, es decir, son las prácticas que permiten a la empresa utilizar mejor sus recursos. Esto se logra eliminando el derroche de esfuerzos, empleando tecnología más avanzada, motivan mejor a los empleados o simplemente saben mejor cómo llevar algunas actividades o conjunto de actividades.

Los modelos actuales de gestión operativa se basan en los métodos japoneses donde se logra unos costes inferiores y una alta calidad. La extensión actual de la subcontratación

obedece al creciente reconocimiento de que es difícil realizar todas las actividades con la misma productividad que los especialistas.¹⁷ La mejora constante en la eficacia operativa es necesaria para conseguir una mayor rentabilidad, pero no es suficiente con sólo contar con la parte operacional a niveles óptimos, ya que sus resultados son temporales, esta eficiencia, debe de ser constante, más no será siempre fundamental para que la ventaja competitiva siga a lo largo del tiempo, en algunos casos será útil para atravesar la barrera de tamaño de las empresas.¹⁸

Una realidad es que cada vez resulta más difícil mantener la ventaja sobre los rivales a través de la gestión operacional, por la rápida difusión de las prácticas idóneas, lo que los competidores suelen copiar con más facilidad son cuestiones relacionadas con las mejoras en la productividad, mejoras en los factores, técnicas de gestión, nuevas tecnologías y formas superiores de satisfacer las necesidades de los clientes, es decir, las soluciones más genéricas y que se pueden emplear en todos los entornos, todo esto acelerado por nosotros los consultores o el apoyo de asesores externos.

Cuando la eficiencia operacional se confunde como estrategia, se inicia una carrera entre las empresas de tipo autodestructivo en el cual las estrategias se terminan homogenizando dentro del sector y sólo les queda la idea de ir comprando a sus competidores, una carrera en la cual solo llega al final la empresa que ha conseguido sobrevivir a los otros y no las empresas que tenían verdaderas ventajas.¹⁹

3.2. Cuando la estrategia se basa en unas actividades singulares

La estrategia competitiva consiste en ser diferente, es decir, elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.²⁰

Por ejemplo, en Europa existe la franquicia llamada “Daily Price”.²¹ Empresa que ofrece un catálogo (base de datos actualizada al día) con los precios de compra y de venta de CD’s de música, DVD’s y videojuegos. Las empresas que adquieren esta franquicia venden los tres tipos de productos y ofrecen el servicio de compra-venta de estos artículos usados, así como la posibilidad de abonarlo por un artículo nuevo de la tienda. La tienda que cuenta con esta franquicia tiene una ventaja competitiva contra sus competidores, ya que ofrece a

sus clientes el poder deshacerse de sus artículos usados que ya no deseen y por ellos obtener, ya sea dinero en efectivo o un vale para comprar algo nuevo en la tienda.

3.3. Fuentes de las posiciones estratégicas

Las fuentes de las posiciones estratégicas son tres, que se caracterizan por no ser mutuamente excluyentes y que frecuentemente engañan.

La primer fuente se basa en la producción de un subconjunto de los productos de un sector (posicionamiento basado en la variedad) este posicionamiento es cuando la empresa puede producir ciertos productos empleando un conjunto distintivo de actividades.

Otra fuente, se basa en atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes (posicionamiento basado en las necesidades) siendo este la estrategia más utilizada convencionalmente por las empresas. Utilizada cuando hay un grupo de clientes o segmento de mercado con diferentes necesidades y un conjunto adaptado de actividades puede atenderlas de manera idónea. La mayoría de los clientes suelen ser sensibles a los precios, y por esta razón exigen diferentes características de los productos y necesitan diferentes cantidades de información, apoyo y servicios.

La tercera base del posicionamiento es la segmentación de los clientes según la forma de acceder a ellos (posicionamiento basado en el acceso) que se refiere a la mejor configuración de las diferentes actividades para entrar en contacto con los clientes. El acceso puede venir determinado por la ubicación geográfica del cliente o por su dimensión.

3.4. Cuando una posición estratégica sostenible impone renunciias

Una ventaja esta basada en una posición valiosa, seguro provocará imitaciones por parte de los competidores. Por eso se dice que una posición estratégica no es sostenible si no se renuncia a otras, por decirlo de una manera más sencilla, para tener más de una cosa es necesario tener menos de otra cosa.

Las renunciias en nuestras estrategias se hacen por tres razones. La primera, para evitar discordancias en la imagen o reputación. Segunda, las renunciias están impuestas por las propias actividades (por ejemplo, configuraciones del producto, diferentes medios de

producción, diferentes comportamientos por parte de los empleados, diferentes capacidades de productos y diferentes sistemas de gestión) y finalmente, las renunciaciones pueden venir motivadas por limitaciones en cuestión de control y coordinación (en función directa en una referencia clara del papel de los empleados).

En general una empresa renuncia a una estrategia cuando se ha destruido el valor (ya sea del producto, económico o financiero) de la empresa cuando la actividad está mal ajustada, por exceso o defecto, a la finalidad que se persigue.

No es necesario perder calidad para reducir los costes, económicamente hablando existe la siguiente condición:

“La mejora simultánea del coste y de la diferenciación es posible únicamente cuando el punto de partida se encuentra lejos de la frontera de la productividad o cuando dicha frontera está desplazándose hacia el exterior. Pero cuando las empresas están cerca de la frontera, cuando sus prácticas están cerca del óptimo posible en el momento actual, la opción entre costes y diferenciación es verdaderamente inevitable” (Porter, 1996).

3.5. El encaje

Con todo lo antes mencionado, podemos decir que la eficacia operativa se ocupa de alcanzar la excelencia en las actividades de la empresa, mientras que la estrategia se ocupa de combinarlas. Para complementar la estrategia hay que desarrollar un eslabón fuerte en nuestra cadena de actividades que nos permita impedir la entrada a los imitadores, a este eslabón lo conoceremos como encaje.

El encaje favorecerá tanto nuestra ventaja competitiva como su sostenibilidad en el tiempo. Si se tiene una buena estrategia elaborada con encaje, las actividades de nuestra empresa se complementarán entre sí de una forma que creará un verdadero valor económico difícil de imitar.

3.5.1. Tipos de Encaje

Son tres tipos de encaje y no son excluyentes unos de los otros. El primer tipo es la compatibilidad simple entre cada una de las actividades y la estrategia general de la

empresa. Es decir, que las actividades sean coherentes, de tal manera que se acumulen y no vayan en detrimento de otras ni se contrarresten, logrando así, reducir costos y aumentar la productividad.

El segundo tipo de encaje tiene lugar cuando las actividades se potencian entre sí. Lo que otros autores llaman “ganar-ganar”: yo empresa me beneficio vendiéndote a ti y tu obtienes un beneficio utilizando mi producto.²²

Por último, está la optimización del esfuerzo, que se refiere a la coordinación e intercambio de información entre las actividades, eliminando la redundancia y minimizando el derroche de esfuerzos con los tipos básicos de optimización.²³

Cuando se piensa en la elaboración de una estrategia es más fácil pensar en conceptos de bajo coste, una idea especial del servicio al cliente o una concepción particular del valor prestado.

3.5.2. Encaje y sostenibilidad

Si deseamos que nuestra estrategia sostenga una ventaja competitiva, deben de estar bien encajadas nuestras actividades, ya que al competidor le resultará más difícil copiar una panoplia de actividades interrelacionadas que imitar un método particular de venta, una tecnología de producción o ciertas características de nuestro producto, por lo tanto nuestra estrategia será más sostenible si nuestras posiciones están fundamentadas sobre un sistema de actividades que tener una estrategia fundada sobre actividades individuales.

Los estudios de caso reales de empresas, han demostrado que al imitar algunas actividades y no el conjunto, termina siendo un desastre para la empresa imitadora. La estructura, sistemas y procesos organizativos tienen que estar específicamente diseñados para cada estrategia y por lo tanto, para cada empresa.

Cuando se trabaja con los encajes, se debe de concebir un ciclo de planeación a largo plazo, ya que la continuidad fomenta las mejoras en las actividades individuales, creando en la empresa capacidades y cualidades únicas, reforzando así mismo, la identidad de la empresa.

4. Cuando no funciona la estrategia: errores y trampas

La mayoría de la gente piensa que la amenaza contra la empresa viene del exterior (cambios en la tecnología o comportamiento de los competidores) pero en realidad la mayor amenaza suele provenir del interior de la misma, la estrategia se ve sofocada por una visión errónea de la competencia, fallos internos de la organización y, especialmente, por el deseo de crecer.

4.1. El error

La estrategia no es flexible por la no-elección de renunciar a algo por la creencia de que renunciar es un signo de debilidad, por lo tanto, deciden iniciar una guerra imitadora, motivados por la idea de evolucionar.²⁴ Llegando al punto de confundir la estrategia con la eficacia operativa. Como antes se ha expuesto el sector en una carrera de hipercompetencia termina homogenizándose de tal forma, que sólo sobrevive el más fuerte.

4.2. La trampa

El deseo por crecer puede que sea el factor que más afecte negativamente a la estrategia de una empresa. Existen límites dentro de un sector o un mercado, y más por la sensibilidad del precio de nuestros clientes (recordar caso Calvin Klein) si baja, pueden pensar que la calidad es mala y dejan de comprarlo, si sube, lo pueden considerar muy caro y pierden el interés.²⁵

Los compromisos e incoherencias en la búsqueda del crecimiento de la empresa puede romper la ventaja competitiva que la empresa tenía dentro del sector, creando confusión en nuestra clientela y, reduciendo así, nuestros beneficios.

5. El papel del crecimiento y del liderazgo en la estrategia

Lo principal es tener claro que en cuanto a la estrategia, es importante profundizarla, no ampliarla o comprometerla. Cuando nos referimos a profundizar, nos referimos a lograr que

nuestras actividades en la empresa sean más peculiares, con fuertes encajes y clientes informados sobre nuestra estrategia.²⁶

El crecimiento vendrá una vez que se haya probado la estrategia en el mercado y verificado su sostenibilidad frente a la competencia.²⁷

Por otro lado existe la dificultad de crecimiento por la naturaleza organizativa y depende fundamentalmente por el liderazgo que se ejerce dentro de la empresa, debido a las fuerzas que influyen en la toma de decisiones de nuevas opciones y a las renunciaciones, para esto se necesita un sólido marco intelectual dirigiendo la estrategia y con la fuerza suficiente que supone tomar opciones. El liderazgo en la actualidad se ha reducido por parte de las empresas a instrumentar mejoras operativas y cerrar acuerdos. El director general, debe de ser un estratega, que defina y haga saber cual es la posición singular de la empresa, efectuando las opciones y consiguiendo que las diferentes actividades encajen entre sí; decidiendo a qué cambios sectoriales y a qué necesidades de los clientes va y puede responder la empresa, manteniéndola singular y específica.

Logrando de esta manera la búsqueda continua de formas que refuercen y extiendan la posición estratégica de la empresa. Recordemos que la estrategia es flexible a los cambios en el sector, la estrategia será determinada por la capacidad de encontrar nuevas opciones-renunciaciones y la traducción de un nuevo sistema de actividades complementarias, cuando la empresa o el sector lo requieran.

6. La información como medio para obtener ventaja competitiva

Desde hace algunos años hemos estado viviendo la revolución de la información, de la cuál no se puede escapar o esconder ninguna empresa. Existe la necesidad de formar parte de dicho evento económico, que está transformando la forma de llevar las empresas.

Dicha revolución de la información está afectando la manera de competir de las empresas, ya sea modificando la estructura del sector, creando nuevas ventajas competitivas, al dotar a las empresas de nuevos medios de superar a sus competidores y finalmente, origina negocios totalmente nuevos, a partir por lo general de las operaciones actuales de una empresa (ampliadas y mejoradas).

6.1. La importancia de la información

La informática a través de su herramienta conocida como Internet, proporciona una cadena de producción de valor, dicho <<valor>> al que nos referimos es el que crea una empresa a través de su producto, y que se mide por la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar.

Retomando todo lo que antes se ha comentado, una empresa obtendrá una ventaja competitiva cuando sus actividades se realicen a bajo coste y se obtenga un precio de venta mayor.²⁸

Son nueve las categorías genéricas creadoras de valor de una empresa, divididas en dos tipos de actividades:

- Actividades Auxiliares. Son las que proporcionan los factores de producción y la infraestructura que posibilita el funcionamiento de las actividades primarias (infraestructura de la empresa, recursos humanos y desarrollo de tecnologías).
- Actividades Primarias. Son las actividades relativas a la creación física del producto, a su comercialización y distribución entre los clientes, así como las de apoyo y servicio posventa (compras, logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y por último, el servicio postventa).

Otro aspecto que es de suma importancia considerar es el ámbito de competencia, el cuál se divide en cuatro categorías: ámbito de segmento, ámbito vertical (grado de integración vertical), ámbito geográfico y ámbito sectorial.

“Un ámbito extenso permite a la empresa explotar las interrelaciones que se den entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos del sector, áreas geográficas o sectores afines [...] La competencia en el ámbito nacional o mundial, sustentada por una estrategia coordinada, puede producir una ventaja sobre los competidores de orden local o nacional [...] De otro lado, optando por un ámbito reducido se podría adecuar la cadena de producción de valor de una empresa a un segmento concreto y lograr así la diferenciación o un coste menor” (Porter, 1986).

6.1.1. La transformación de la cadena de producción de valor

Lo anterior acaba de ser una pequeña introducción de conceptos que nos servirán ahora para entender cómo la tecnología de la información se está infiltrando en todos y cada uno de los puntos de la cadena de producción de valor de una empresa.

Porque la información nos brinda un plus valor a nuestra empresa y ese <<plus>> será ahora un pivote de nuestra ventaja competitiva. Ya que actualmente la información afecta el ámbito de competencia y modifica la manera en que los productos cubren las necesidades los consumidores.

Toda actividad posee un componente físico y otro de tratamiento de información, el físico comprenderá todas las tareas físicas que son necesarias para realizar la actividad y el componente relacionado a la información es el que supone la captación, tratamiento y transmisión de la misma, para realizar la actividad.

Antes el proceso tecnológico era el único componente dentro de la actividad física, ahora la tecnología de la información avanza más deprisa que la las tecnologías físicas. Así como, los costes informáticos cada día son menores. Es tan rápida la revolución informática que crece más rápidamente de lo que los directivos pueden explotar en oportunidades.

Ahora se pueden generar datos dentro de la empresa a medida que está realiza sus actividades, permitiendo captar información que antes simplemente no era obtenible. Dicha tecnología nos brinda la posibilidad de emplear y analizar de modo global esta creciente cantidad de datos, por lo tanto, también han aumentado el número de variables que se pueden controlar o analizar.²⁹

La tecnología de la información se infiltra en la cadena de valor de la empresa por medio de: la elaboración de modelos de planeación, programación automática de la mano de obra, diseño asistido por computadora, investigación electrónica de mercados, compra <<on-line>> de piezas, automatización de almacenes, producción flexible, tratamiento automático de pedidos, telemarketing, terminales externas para los vendedores, servicio a distancia y la programación por computadora de las rutas de servicio.

Esta tecnología no sólo afecta al modo como se realizan cada una de las actividades individuales sino que, por medio de los nuevos flujos de información que se van creando, estos incrementan extraordinariamente la capacidad de los enlaces entre actividades, tanto

fuera como dentro de la empresa, por ejemplo, temas como la calidad o la prevención de riesgos laborales³⁰ en la empresa.

Estos nuevos sistemas de información permiten también coordinar actividades en lugares geográficos distantes.³¹ Ofreciendo una ventaja competitiva sobre el ámbito de la competencia.

6.1.2. La transformación del producto

El componente informativo del producto es todo aquello que el comprador debe de saber para obtenerlo, características, modo de empleo y mantenimiento. La nueva tecnología de la información nos permite ofrecer mucha más información acerca de nuestro producto a través de nuestro <<web site>>³² o hasta la propia venta de información.³³ Este relevante papel estratégico de la información nos lleva a subrayar que ya no existen sectores maduros, sino formas maduras de llevar las empresas.³⁴

6.1.3. La dirección y el ritmo de cambio del uso de información en la empresa

Los sectores responden de manera diferente al uso de tecnología de la información, por ejemplo los bancos y las compañías de seguros (instituciones de innovación en servicios, instrumentos y herramientas financieras y de gestión) siempre han hecho uso intensivo de la información, en cambio los sectores de la producción de cemento seguirá dominando el proceso físico sobre el empleo de la información.

A mediados de los años ochenta se dio inicio al uso de la información, durante los noventa con la comercialización del Internet se fue intensificando en los hogares y por tanto en los consumidores, creando la necesidad por parte de las empresas de ofrecer servicios vía Internet, dando paso al nuevo siglo con un crecimiento acelerado del uso de la información por parte de las empresas, como consecuencia los costes de la nueva tecnología han ido disminuyendo y aumentan las posibilidades de introducir un mayor contenido informativo, tanto en el proceso, como en el producto, dentro de los sectores. La tecnología seguirá mejorando rápidamente y se seguirá extendiendo su uso, El coste de programas informáticas (software), que constituye ahora la principal limitación, disminuirá su coste a

medida que se vaya disponiendo de más paquetería necesaria para las empresas y que se vaya adaptando cada día más a sus necesidades informativas, todo lo anterior no es más que sólo el principio.

6.2. La transformación de la naturaleza de la competencia

Los tres aspectos que la tecnología de la información está cambiando las reglas de la competencia son: transformación de la estructura de los sectores, la información como ventaja competitiva³⁵ y, por último la creación de negocios totalmente nuevos.

6.2.1. La transformación de la estructura de los sectores

Retomando las cinco fuerzas competitivas mencionadas con anterioridad, la tecnología de la información altera todas y cada una de las fuerzas competitivas, afectando colateralmente el atractivo del sector, por ejemplo: la tecnología de la información incrementa el poder de los compradores en sectores que montan componentes a terceros, las tecnologías de la información precisan grandes inversiones en software y equipo que pueden constituir una barrera de entrada al sector, los sistemas flexibles de diseño y de fabricación asistido por computadora crean fácilmente productos sustitutivos de manera fácil, barata y rápida; incorporando mejoras en los productos, la automatización de tramitación de pedidos y la facturación de los mismos.

6.3. La creación de ventaja competitiva

Como se ha dicho con anterioridad, la tecnología de la información nos ayuda a conseguir nuevas ventajas competitivas, siendo a través de la disminución de costes (alterando costes en cualquier punto de la cadena de valor), fomentando la diferenciación (mejores diseños del producto vía ordenador, adaptándolo mejor a las necesidades de los clientes) y aprovechando la transformación del ámbito de competencia (incremento de la capacidad de coordinación de actividades en el ámbito regional, nacional y mundial).

6.4. La creación de nuevas empresas

Se da actualmente la aparición de nuevos sectores por tres vías diferentes: crea nuevas actividades tecnológicamente viables, genera negocios al crear una demanda indirecta de nuevos productos y finalmente se crean nuevos negocios dentro de los ya existentes.

En este apartado, algunos empresarios y estudiantes pueden llegarse a confundir con los conceptos de las tres vías anteriores con los conceptos de servicios y accesorios. Pues bien, el primer punto se refiere a actividades dentro de la empresa que aparecen ante nuevas necesidades de los clientes, por ejemplo Hacienda disminuye sus costes administrativos y de gestión ofreciendo el mismo servicio vía Internet que le facilita su recaudación, haciéndola más directa en trámite y papeleo, y por lo tanto más rápida. Otro ejemplo es la venta de productos a través del Internet que aunque pueda existir ya el sector es un mercado totalmente diferente al igual que una nueva actividad dentro de las empresas ya existentes (necesitan un área y personal específico para el manejo de dicha actividad).

La segunda vía de demanda indirecta, se refiere por ejemplo al uso de teléfonos celulares (o móviles) originalmente cuando adquieres tu celular piensas en comunicarte, pero ahora ya puedes adquirir tonos, salvapantallas, logos, etc.

Finalmente la tercera vía de nuevos negocios - retomemos el caso de los celulares - las propias empresas que se dedicaban en un principio a la fabricación de celulares, ante la efervescente demanda de otros productos complementarios, ofrecen también estos productos, obligándolos no a hacer nuevas actividades, sino desarrollar dichos productos, es decir un nuevo negocio dentro del propio.

7. La competencia en la era de la información

Para poder aprovechar las oportunidades en cuanto a la tecnología de la información se refiere, el administrador (o estratega) de la empresa debe seguir las siguientes directrices:³⁶

- I. Valorar la intensidad informativa ya sea de la cadena de producción de valor o del producto.
- II. Determinar el papel de la tecnología de la información en la estructura del sector.

- III. Distinguir y clasificar las formas en que se podría aprovechar la tecnología de la información para obtener ventaja competitiva.
- IV. Investigar cómo podría la tecnología de la información generar nuevos negocios.
- V. Desarrollar un plan de aprovechamiento de la tecnología de la información.

8. Estrategias de final de partida para sectores en decadencia

Que mejor para explicar de que se trata el siguiente apartado que Porter mismo en su artículo de 1983 del mismo nombre, con este sencillo ejemplo: “Ya en 1948, fecha en que los investigadores descubrieron el <<efecto transistor>>, era evidente que las válvulas electrónicas de los aparatos de televisión estaban anticuadas desde el punto de vista tecnológico. A los pocos años, los fabricantes de transistores vaticinaron que para 1961 la mitad de los aparatos de televisión utilizarían transistores en vez de válvulas electrónicas. Desde los años cincuenta los fabricantes de válvulas electrónicas están en el final de partida de su sector. Lo mismo que otros finales de partida, éste se produce en un entorno de demanda decreciente, donde las condiciones hacen muy improbable que toda la capacidad de fabricación puesta en acción durante la época de mayor vitalidad se vuelva a necesitar algún día. En el mundo actual, con poco o ningún crecimiento económico y con cambios tecnológicos rápidos, son más y más las empresas que se ven obligadas a enfrentarse con un final de partida”.

Lo que sucedió más tarde con este caso de sector fue lo siguiente: una comercialización lenta, el último aparato de televisión con válvulas electrónicas se fabricó en 1974, pero el amplia gama de productos que necesitaban dichas válvulas garantizó un mercado apreciable durante los siguientes años, con una demanda insensible al precio. En 1983, muchas eran las fábricas que todavía fabricaban válvulas eléctricas, las empresas que todavía operaban obtuvieron rendimientos satisfactoriamente altos durante el declive del sector, es decir, lo supieron todavía aprovechar.

El objetivo de los siguientes puntos es ahondar cuando la decadencia es irreversible que deben de hacer los directivos para emplear estrategias de final de partida.

Que para lo siguiente es importante remarcar primero ¿qué es lo que determina la competencia?

8.1. La demanda

La demanda es en sí el factor predominante en el mercado y sus expectativas por parte de los compradores que son individuos racionales afectarán el entorno competitivo que se desarrollará al final de la partida, es decir la rapidez de la caída y la decisión de sí seguir o no compitiendo en el sector debilitado.

Por lo tanto la demanda del producto dependerá de los siguientes aspectos:

- Incertidumbre. El futuro de cuanto le queda de vida al sector, una idea basada en el tiempo.
- Ritmo y modo de caída. La rapidez con que se hunde el sector depende parcialmente de la forma en que las empresas reducen su capacidad productiva, la demanda caerá drásticamente si uno o dos de los fabricantes principales deciden retirarse y los clientes sospechan que no se podrán disponer continuamente del producto original, esta noticia acelera drásticamente la caída.
- Estructura de las bolsas de demanda subsistentes. Serán las estadísticas sobre los consumidores que seguirán necesitando suministros y el periodo de vida de su consumo. Si la bolsa de demanda tiene una estructura favorable, puede ser rentable para los competidores.³⁷

8.2. Las barreras de salida

Así como existen las barreras de entrada a un sector o un mercado, también existen las barreras de salida. Y dependerá de los siguientes factores:

- Activo especializado y duradero. Como su mismo nombre lo indica son activos inmóviles que su venta será difícil para una explotación que se hunde.
- Costes de salida altos. Serán los costes fijos (mano de obra, deudas, o gastos de desmantelamiento, etc.) relacionados con el cierre de una empresa.

8.3. Consideraciones para permanecer en un sector

En la Tabla 1 se recoge los factores estructurales que influyen sobre el entorno de los sectores en decadencia y cuando es bueno mantenerse dentro durante la caída.

Tabla 1: Factores estructurales del entorno de los sectores en decadencia.

Factores Estructurales	Entorno Hospitalario
Ritmo del descenso	Muy lento
Certidumbre del descenso	Previsible con 100% de certeza
Bolsas de demanda subsistentes	Varias e importantes
Diferenciación de los productos	Fidelidad a la marca
Estabilidad de los precios	Precios estables y con posibilidad de fijar precios altos
Reinversiones necesarias	Ninguna
Exceso de capacidad	Poco
Edad del inmovilizado	Es su mayoría, es viejo
Posibilidad de vender el inmovilizado	Es fácil de transformar o de vender
Instalaciones compartidas	Pocas
Grado de integración vertical	Bajo
Competidores de <<producto único>>	Ninguno
Sectores clientes	Fragmentados, débiles
Costes originados por el cambio de clientes	Altos
Deseconomías de escala	Ninguna
Grupos estratégicos desiguales	Pocos

Fuente: En base a Porter (1983).

8.4. Alternativas estratégicas para sectores en decadencia

Las siguientes estrategias se elaboran en base a los objetivos e inversiones de la empresa, por lo cual el directivo puede practicarlas ya sea de manera individual o, en algunos casos, secuencialmente:

- Primacía. Ser de las pocas empresas que quedan en el sector, logrando ejercer un mayor dominio sobre el proceso de decadencia y evitar una lucha de precios desestabilizadora. Dicha posición se puede conseguir mediante las siguientes

- Hueco. Mantener una posición fuerte en un sector mientras se desinvierte en otros.
- Cosecha. Es una estrategia financiera basada en sacar de la explotación la mayor cantidad de dinero posible.
- Desinversión rápida. Supone que la empresa puede recuperar un porcentaje mayor de sus inversiones en una explotación si la venden durante las fases iniciales de la recesión.

8.5. La elección de una estrategia para el final de partida

En la Tabla 2 se muestra una matriz de estrategias para la fase de decadencia.

Tabla 2. Matriz de estrategias para la fase de decadencia.

Estructura Sectorial / Posición	Posición fuerte en las bolsas de demanda subsistentes	Posición débil en las bolsas de demanda subsistentes
Estructura sectorial hospitalaria	Primacía o cosecha	Cosecha o desinversión rápida
Estructura sectorial inhóspita	Hueco o cosecha	Desinversión rápida

Fuente: En base a Porter (1983).

Finalmente, el objetivo de la empresa que viva dicha situación de una posible quiebra por falta de cuota de mercado, es evitar el jaque mate, lo anterior busca ofrecer opciones de salida y aprovechamiento de la situación con las menores pérdidas posibles.³⁸

9. Consideraciones finales sobre la estrategia en el siglo XX

En el siguiente apartado, me gustaría tratar el punto de enfoque de la estrategia a cuestiones más actuales, por así decirlo, lo último en tópicos estratégicos de vanguardia, lo mostrado

con anterioridad es una cadena de cuestiones básicas y fundamentales de la estrategia, por así decirlo, forman un <<todo>>, lo que sigue a continuación son cuestiones que pudiesen parecer algo separadas de la cadena formada con anterioridad, pero al contrario de eso, son nuevos complementos a consideración del estrategia del siglo XX.³⁹

9.1. El diseño en la era de la información como una herramienta estratégica

Phillip Kotler (2005) define al diseño como: el proceso de buscar optimizar la satisfacción del consumidor y los beneficios de la compañía a través de un mayor uso creativo de elementos de diseño (ejecución, calidad, durabilidad, apariencia y costes) en conexión con los productos, ambientes, información e identidad corporativa.

Cuando se diseña un nuevo producto es recomendable pasar por las ocho etapas del proceso de diseño, en el cual el diseñador debe de estar desde el inicio:

1. Generación de la idea
2. Proyección
3. Desarrollo del concepto y prueba
4. Estrategia de marketing
5. Análisis de negocio
6. Desarrollo del producto
7. Prueba de mercado
8. Comercialización

El error más común o problema es que el diseñador es requerido en la empresa hasta la etapa número seis, cuando en cambio, debe de estar presente desde que se genera la idea. Las grandes empresas evalúan la sensibilidad de su diseñador en la corporación (imagen corporativa) y la efectividad de la administración del diseño mismo.⁴⁰

Cuando el diseño no se considera una herramienta estratégica de ventaja competitiva y cuando no se le concede el papel al diseñador como un componente dentro del proceso de un nuevo producto desde el inicio. Se está perdiendo la oportunidad de ganar una ventaja competitiva, es decir, un diseño fuerte puede ayudar a dejar fuera a sus competidores, si este diseño considera una ejecución creativa, forma, durabilidad y valor en conexión con productos, información, identidades y ambiente.

Un estudio realizado por Buil, Martínez y Montaner (2005) concluyo lo siguiente en cuanto al diseño industrial en la gestión estratégica de la empresa:

“[...] en las organizaciones estudiadas el diseño industrial ha aumentado la competitividad de las empresas, mejorado el proceso de desarrollo de productos y a permitido diversificar la cartera de productos. Además ha contribuido a la mejora de la imagen de las empresas, de sus productos y marcas, a fidelizar y satisfacer mejor las necesidades de los consumidores y a diferenciar sus productos de los de la competencia. Asimismo, la valoración que de estos beneficios han hecho las empresas encuestadas no ha dependido del tamaño de la empresa, ni de la actividad desarrollada”.

Del párrafo anterior podemos aprovechar dos cuestiones, reafirmar lo antes dicho sobre la importancia del diseño en la actualidad como una herramienta de estrategia competitiva y la segunda y tal vez más relevante, el diseño no depende del tamaño de la empresa ni de la actividad que ejerce, en otras palabras, el diseño industrial puede utilizarse en las pymes y no sólo de tipo industrial, sino comercial o de servicios.

9.2. La economía del Internet

En la actualidad existe un mercado en red (*Web Market*) y por lo tanto existe una Economía del Internet (*Internet Economy*) que se encuentra caracterizada por pesados gastos en anuncios y marketing, una competencia hostil, y sólo unas cuantas empresas reciben grandes beneficios, comparado con muchas otras que incurren en pérdidas.⁴¹ Esto se debe a los fuertes gastos en publicidad.⁴²

Por ejemplo en el mercado del Internet los <<ganadores se los llevan todo>> aunque existe una variedad de portales similares, los predominantes suelen ser los preferidos de los consumidores (Yahoo, Google, Msn, Amazon, Ebay). La batalla más importante actualmente se lleva acabo entre Google y Microsoft.

La realidad es que se gasta más en publicidad que en la propia calidad del portal, lo que produce una alta volatilidad en la competencia vía Internet.

9.3. El futuro de los mercados

Podemos anticipar ocho nuevos desarrollos en el mercado: cambio demográfico, explosión del entretenimiento, consumidores de altos ingresos, conveniencia, nuevos medios de comunicación, la importancia de las marcas, calidad-precio-servicio, marketing relacionado a una causa.

Estas ideas las desarrollo Kotler (2000) en un artículo norteamericano basado en los consumidores de EE.UU. pero actualmente estas ideas se han ido emancipando a otros países, de acuerdo a las condiciones económicas, sociales o culturales se van dando en los consumidores (aceptando) en periodos distintos de tiempo, pero tarde o temprano gracias a la globalización se habrá extendido a todos los mercados.

Para una mejor ejemplificación de cómo se van enlazando los ocho puntos anteriores me referiré a la sociedad española y lo que se esta viviendo actualmente.

Debido a lo cara que se ha vuelto la vida en España debido al redondeo del tipo de cambio por la entrada del Euro,⁴³ y el existente problema de emancipación tardía del hogar (la vivienda se ha vuelto tan cara, que es muy difícil salir a una edad temprana de casa de los padres) aunado a una edad de casamiento entre los 35 y 40 años por parte de la sociedad española. Que ha creado un nuevo consumidor demográficamente hablando, las personas gastan su dinero en vestir y cuestiones relacionadas con la salud de tipo individual. Por ejemplo los hombres que se suelen casar hasta los 40 años, usan ropa juvenil de marca y salen de marcha (de copas) por las noches los fines de semana, compran productos de belleza para caballero, por lo tanto se crea una costumbre de preocupación de la salud que se realiza a partir de los 55 años (productos para la salud, casas de retiro y formas de recreación y entretenimiento).

La explosión de entretenimiento se basa en la necesidad de entretenerse mientras compras, consumes o trabajas, es decir hacer varias cosas mientras haces otras, por ejemplo salir a andar en bicicleta (de precio alto) mientras escuchas tu reproductor de mp3 o ir a cenar a un restaurante, brindándote música de fondo y poseen pantallas con entretenimiento audiovisual, que igual se da el caso en las tiendas de ropa.

El tercer punto, se refiere a que las personas de hoy en día prefieren gastar su dinero en productos caros que te brindan una satisfacción de estatus y la diferencia del gasto se

repone en comprar otras cosas más económicas pero que no te brindan esa satisfacción personal y social.

La conveniencia se refiere a la comodidad de uso de catálogos o compras por Internet, que hacen optimizar el tiempo de los consumidores, y facilitan la decisión.

Los nuevos medios, se refiere a la publicidad y nuevas formas de hacerla llegar, por ejemplo en las publicaciones españolas, te ofrecen precios de promoción de la publicación, y te obsequian algo de interés por el mismo precio, ofreciendo como gancho una suscripción y recibirás más regalos o dando tus datos y puedes ganar algo. Te pueden regalar un CD de música o un DVD, que incluye publicidad.

La importancia de las marcas, va de la mano, con el alto ingreso en el consumidor o que esté está dispuesto a gastar más en algo que él considera de marca y con los cambios en la demografía.

Calidad-precio-servicio, son aspectos que el consumidor prefiere a la vez, ya no se conforma con un buen precio, ya que su racionalidad sabe que calidad esta pagando o que servicio le están brindando. En España a diferencia de EE.UU. tienen muchos problemas con el servicio, especialmente la atención al cliente, esta diferencia está marcando los negocios que serán exitosos, con grandes beneficios y un alto rendimiento. La combinación y equilibrio de los tres elementos brindan una gran ventaja competitiva.

Finalmente, el que tú empresa o producto tenga entre sus políticas una proyección de conciencia de causa social, tales como, protección ambiental, ayuda a combatir a la pobreza, etc. Construye un carácter cívico que crea interés, respeto y lealtad por parte de los consumidores, ya que se sienten parte de esa ayuda a la causa elegida.

Conclusiones

A lo largo del artículo se han creado los eslabones teóricos y prácticos sobre la estrategia como una manera de conseguir ventaja competitiva frente a los competidores logrando así un posicionamiento del mercado. Cada punto contiene un frente introductorio y algunas reflexiones parciales, no afirmo que finales, ya que el siguiente punto forma una unión con el punto anterior y así, sucesivamente, hasta llegar al punto de completar todo un cuerpo firme y conciso acerca de la estrategia.

Se parte desde el punto más básico de la estrategia, que es conocer cuales son las fuerzas que influyen en la competencia, determinando así las amenazas. Diferencias entre posicionamiento de mercado y el posicionamiento de la empresa mostrando a su vez la forma en que se consigue el posicionamiento a través de la formulación de una estrategia y situando la manera de como se pueden aprovechar los cambios.

Para una mejor comprensión acerca de la estrategia, se dispersa la confusión sobre la eficacia operativa y cuando esta es necesaria, más no suficiente para conseguir o mantener una ventaja competitiva en juego.

Otras consideraciones importantes y complementarias mostradas a lo largo del documento de trabajo han sido conceptos acerca de saber que son las actividades singulares de la empresa y cuales son las fuentes de las posiciones estratégicas, cuando hay que renunciar a algo, que son los encajes y sus tipos, y cuando se sostiene la ventaja competitiva a través del tiempo. Así como el lado positivo de la estrategia, es importante conocer y desplegar cuales son los errores y trampas que más comúnmente abaten las empresas. Finalmente en este segmento se toca el tema sobre el crecimiento y la importancia del liderazgo para saber determinar y dirigir el crecimiento de una empresa en un determinado sector o mercado.

El siguiente bloque, se enfoca sobre la información, su importancia, sus efectos transformadores dentro de la cadena del valor y por lo tanto también del producto. Qué dirección y qué ritmo de cambio debe de llevar la empresa en estos casos, dentro de estos cambios por la nueva participación de la información dentro del mercado, surgen cambios en la competencia y en las propias estructuras de los sectores, en el documento se ha desentrañado las nuevas medidas para crear una ventaja competitiva en estas circunstancias y ante la proliferación de empresas totalmente nuevas.

Otros puntos de apoyo sobre la estrategia, es cuando esta toma forma para el final de partida de un sector en decadencia, las barreras de salida que podemos encontrarnos, cuando es buena decisión permanecer en el juego, a su vez muestro que alternativas estratégicas existen y como y en que circunstancias se puede elegir una.

Por último se dedico un apartado a las consideraciones que debemos de tomar en cuenta sobre el rumbo que debe de tomar la estrategia para el siglo XX, como son el diseño de los productos, es decir, el papel e importancia del propio diseñador, debido a la existencia de

un mercado brindado por el Internet, conocer que es la Economía del mismo mercado y finalmente, hacia donde se dirigen los futuros nichos de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragón Sánchez, Antonio y Rubio Bañón, Alicia (2005): “*Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España*”, *Universia Business Review*, núm. 8, cuarto trimestre 2005, 38-51.
- Buil, I., Martínez, E. y Montaner, T. (2005): “*Importancia del diseño industrial en la gestión estratégica de la empresa*”, *Universia Business Review*, núm. 8, cuarto trimestre 2005, 52-67.
- Kotler, Phillip y Armstrong, Gary (1996): *Mercadotecnia*. Sexta Edición. Prentice Hall. México.
- Kotler, Philip (2000): “*Future Markets*”, *Executive Excellence*, 06 de febrero de 2000, Vol. 17, Issue 2, p.6.
- Kotler, Philip y Rath, Alexander (1984): “*Design: A powerful but neglected strategic tool*”, *The Journal of Business Strategy*. Fall 84, Vol. 5, No.2, p.16, 6p.
- Noe, Thomas y Parker, Geoffrey (2005): “*Winners take all: Competition, strategy, and the structure of returns in the Internet economy*”, *Journal of Economics & Management Strategy*, Volume 14, Number 1, Spring 2005, 141-164.
- Porter, M. E. (1979): “*How competitive forces shape strategy*”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York, 1980.
- Porter, M. E. (1983): “*End-game strategies for declining industries*”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1983.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York, 1985.
- Porter, M. E. (1986): “*Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información*”, *Harvard-Deusto Business Review*, 1.er trimestre de 1986). España.
- Porter, M. E. (1996): “*What is strategy?*”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996.

Zorrilla Salgador, Juan Pablo (2005): “*El crecimiento de una pequeña o mediana empresa (PYME) dentro del contexto capitalista moderno. Partes 1-3*” en *Contribuciones a la Economía*, febrero de 2005. Texto completo en: <http://www.eumed.net/ce>

Zorrilla Salgador, Juan Pablo: “*La información como estrategia en un contexto global y competitivo*”. De próxima aparición en www.intangiblecapital.org

Notas

¹ De ahora en adelante se hará referencia de los productos y servicios bajo un nombre más genérico <<productos>> para evitar la monotonía de las palabras.

² Ese nuevo competidor estará caracterizado por traer nuevas capacidades, el deseo de conseguir una cuota del mercado y recursos sustanciales (emprendedor) o empresas que buscan la diversificación a través de la absorción o fusión de empresas de dicho sector, generando un efecto multiplicador que impulsa los recursos creando conmoción en el mercado.

³ Dependiendo del tamaño de la empresa existen algunas recomendaciones de capital necesario extra para soportar los meses venideros que va desde 6 meses (microempresa) hasta de un año (pequeñas y algunas medianas) y mayor a un año de operación (medianas y grandes) para soportar los ciclos económicos iniciales en un sector.

⁴ Por ejemplo, un nuevo producto debe desplazar a otros de los estantes de los supermercados por razón de precio, promoción, etc.

⁵ Por ejemplo el caso de Big-Cola Vs. Coca-Cola en América Latina. Donde Big-Cola competía en el sector de refresco de Cola, con un precio menor y una cantidad mayor de producto, en un continente, donde el consumo de refrescos es muy alto, logrando un posicionamiento económico (sin mucha promoción) y en corto tiempo, provocando que su mayor competidor (Coca-Cola) que por sus altos costes de mantenimiento del producto (publicidad) no podía competir con el precio y cantidad, obligándolo a intentar comprar a su competidor (Big-Cola).

⁶ Nos referimos a las empresas que le compran a los proveedores.

⁷ Por ejemplo, un negocio exitoso de fotocopadoras que obtiene altos beneficios, el proveedor al enterarse de que su cliente abastece un mercado muy amplio y en el cual, él también puede ganar, se instala en la zona y se convierte en su competencia.

⁸ Por ejemplo, los artículos de limpieza.

⁹ Serán cuestiones relacionadas con la calidad, la seguridad, y aspectos legales.

¹⁰ En la industria del <<pret-a-porter>>, a medida que los compradores (grandes almacenes) se van concentrando y el control va pasando a las grandes cadenas, el sector sufre unas presiones cada vez mayores y obtiene unos márgenes cada vez menores. Un ejemplo es el de Calvin Klein en México, al ser una ropa de marca, suponía cierto grado de selectividad del consumidor, al venderse al por mayor, sus ventas al inicio se vieron beneficiados, pero con el paso del tiempo, la ropa se volvió un atuendo común y corriente, lo cual bajo la calidad y el precio, siendo solo un producto de “marca” que realmente ya no infiere en el mundo del fashion y sus beneficios y rentabilidad ya no son los iniciales de ser un producto selectivo.

¹¹ El caso de los ingenios azucareros en el Estado de Veracruz (México) donde la competencia de la fructuosa a terminado con la industria azucarera del país.

¹² Matriz FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

¹³ Sun Tzu en su libro “*El Arte de la Guerra*” explica más ampliamente el tema acerca de la estrategia.

¹⁴ Ver Kotler, Phillip y Armstrong, Gary (1996)

¹⁵ Ver Zorrilla (2005): “*El crecimiento de una pequeña o mediana empresa (PYME) dentro del contexto capitalista moderno. Partes 1-3*”.

¹⁶ Búsqueda de productividad, calidad y rapidez (calidad total, evaluación comparativa, competencia en tiempo, subcontratación, asociaciones, reingeniería, gestión del cambio, etc.).

-
- ¹⁷ A partir de la década de los noventa, se dice que la economía sé “terciariso” ya que el sector servicios es el sector más amplio en las economías mundiales.
- ¹⁸ Ver Zorrilla: “La información como estrategia en un contexto global y competitivo”.
- ¹⁹ Un ejemplo de este tipo de estrategia operacional vía precios, fue realizado en su momento por la empresa Chedraui en el Estado de Veracruz, México. Donde su estrategia local (Xalapa) fue una guerra de precios al que sólo sobrevivió ella, por cuestiones de capital, apoderándose de un mercado y ganándose un nombre a lo largo del tiempo, tal resultado basado en la adquisición de capital y ejerciendo su peso, a conseguido irse posicionando poco a poco alrededor de la República Mexicana.
- ²⁰ Empresas como Ikea y Wal-Mart son empresas que basan sus estrategias en actividades singulares que no suelen ofrecer los demás competidores.
- ²¹ Para conocer más sobre la empresa ver: www.daily-price.es
- ²² Por ejemplo Coca-Cola con un catálogo de productos de otras marcas, compras productos Coca-Cola, por lo cual acumulas puntos, esos puntos más una diferencia te llevas un producto del catálogo de otras marcas de “prestigio”. Coca-Cola ofrece un incentivo para que los consumidores prefieran dicha marca, y las otras marcas se benefician por vender sus productos a un bajo beneficio, pero obtienen publicidad por el “prestigio”.
- ²³ Por ejemplo la disponibilidad del producto o diseño del mismo, coordinándose con los proveedores o con los canales de distribución, eliminando la necesidad de que la propia empresa se encargue de ciertas actividades, como otro caso, la formación de los usuarios.
- ²⁴ Con la idea de que la tecnología de punta nos hace mejores, cuando no siempre es así.
- ²⁵ No sólo se da la pérdida de clientes por los precios, por ejemplo, un grupo de heavy-metal, al desear vender más discos y ganar más mercado, cambia su estilo para llegar a nuevos seguidores, pero el cambio, puede hacer perder a los fieles iniciales, y aunque gane nuevos adeptos, puede que no les sean fieles y caigan las ventas después de uno o dos discos, y habrá perdido mucho. Existen bandas como AC/DC o Mötörhead, que mantienen su estilo desde sus inicios (más de 25 años) y donde sus seguidores se han mantenido en una media constante a lo largo del tiempo, también es cierto, que existen bandas a las que su público (clientes) les piden evolución (innovación) en su sonido (producto).
- ²⁶ Wal-Mart nos hace saber a través de su eslogan que su estrategia es <<siempre los precios más bajos>> reforzándola con el reto de ticket de compra de otro lugar donde el cliente haya adquirido el producto más barato, pagándole la diferencia.
- ²⁷ El error más común, es pensar que con una inyección de capital, vía inversionistas o por un crédito obtenido, el poder de ese impulso financiero nos llevará al crecimiento y por lo tanto, a mayores beneficios, cuando en realidad, sin una estrategia, ni el dinero, ni el capital harán mucho efecto.
- ²⁸ La diferencia es la rentabilidad de la empresa.
- ²⁹ En los países desarrollados a los estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales, se les imparten prácticas dentro de la Universidad de modelos matemáticos, estadísticos y econométricos en ordenador (computadora) para la aplicación de soluciones a problemas reales en las empresas, manejo y análisis de la información. Ya que a partir de la pequeña empresa, el empresario es conciente que un modelo econométrico le será útil para la reducción de costes y optimización de su producción (u ofrecimiento de servicios). A diferencia del caso en Latinoamérica donde por una parte sólo los que estudian Economía se les imparte econometría, y que su campo de trabajo ha sido considerado dentro del sector público, por el desconocimiento por parte del sector privado (preferentemente las Pymes) del uso, aplicaciones y beneficios de los instrumentos matemáticos en la empresa.
- ³⁰ Por ejemplo, la empresa petrolera Schlumberger ha instalado unas antenas en sus vehículos utilitarios que les informan sobre las rutas, velocidad y días en movimiento, para controlar el uso adecuado y permitido para la prestación del vehículo, previniendo así, riesgos laborales o de activo.
- ³¹ Existen empresas que contratan personal (vendedores) en puntos estratégicos de localización geográfica, les proporcionan un salario base, automóvil, computadora portátil o un modelo <<palm>> empresarial, así como comisiones. Se les designa una ruta, la cual recorren prospectando y visitando a los clientes, y al final del día levantan el pedido vía Internet. Dichas rutas suelen ser de poco acceso y muy lucrativas, por su localización distante de algún punto relevante de comercialización. La empresa gana una ventaja competitiva programando los pedidos y realizando una ruta temporal (semanal, quincenal o mensual) según sus necesidades, asegurando la venta y reduciendo los costes de almacenamiento y de transporte.

-
- ³² Es muy común en la presentación de los productos se incluya la página web, donde se puede acceder a <<más información>>, el problema es cuando uno accede y no hay más información de la cuál uno ya sabía, que suele ser un error muy común el descuido de las páginas web por parte de las empresas.
- ³³ La mayor rentabilidad de las Bolsas de Valores en el mundo proviene de la venta de información, existen varias páginas web que ofrecen bases de datos económicos o financieros de diversos tipos.
- ³⁴ Varios clientes de una famosa aerolínea europea han decidido cambiar de compañía debido a que les ofrecieron una tarjeta de club de viajero frecuente, el cual ofrece varios descuentos y mejores posiciones a sus poseedores, el problema es que fuera de la página web la realidad es muy diferente, el hotel no te da el descuento por tu tarjeta, sino que es un descuento para todos (por ejemplo), o tienes dudas y vas al centro dentro del aeropuerto de atención al cliente y simplemente te dan un folleto y te dicen que ahí explica todo, cuando en realidad es la misma promoción que te ofrecieron para afiliarte al club, estos fallos, son problemas de encaje entre las actividades y que repercuten en beneficio de su competencia.
- ³⁵ Ver Zorrilla Salgador, Juan Pablo: *“La información como estrategia en un contexto global y competitivo”*.
- ³⁶ Para evitar la redundancia en el texto, las explicaciones completas a los puntos se van encadenando a lo largo de toda la lectura del artículo.
- ³⁷ Por ejemplo en México la fábrica de autos Renault cerró debido a las crisis económicas vividas en ese país durante la década de los ochenta, ellos calcularon proveer de refacciones a sus clientes por un espacio de diez años, cuando en realidad después de veinte años se siguió vendiendo las refacciones en dicho país, hasta el regreso de la marca actualmente, hecho que les brindo credibilidad en sus productos a su retorno.
- ³⁸ El caso más actual de caída de un sector con efectos colaterales a otras industrias, es el de la futura desaparición del CD de música por tarjetas de memoria que almacenan mp3 entre muchos otros tipos de archivos de computadora. Específicamente me enfocare en el siguiente ejemplo de los Reproductores de CD portátiles o <<Walkman Disc>>, producto que esta siendo reemplazado por los reproductores de mp3. Para un mejor ejercicio mental del lector, le recomiendo que aplique en base a la observación y racionalidad del individuo consumidor, todo lo leído en los puntos anteriores y relacionándolo con la realidad del caso.
- ³⁹ Para comprobar como se enlaza todo lo antes mencionado ver el estudio sobre los *“Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España”* de Aragón y Rubio (2005).
- ⁴⁰ Ver el diseño de la prueba en Kotler, Philip y Rath, Alexander: *“Design: A powerful but neglected strategic tool”*, *The Journal of Business Strategy*. Pág. 5.
- ⁴¹ Recordad la caída del Nasdaq en el año 2000 por una burbuja especulativa de tipo tecnológico basado en los e-business.
- ⁴² Lo más común al navegar en Internet es el bombardeo incansable de publicidad por cada clic que damos.
- ⁴³ Todos los españoles consideran que todo se ha vuelto mas caro desde la entrada del Euro, sienten que lo que gastan ahora en euros antes era menor el gasto (más barato) en pesetas.