

- Infraestructura de la organización: son actividades generales, no individuales, que abarcan muchos aspectos de la empresa, como planificación, aspectos legales, contables, etc. También las relacionadas con aspectos tangibles, como edificios, fábricas y demás lugares de trabajo.
- Recursos humanos: se desarrollan acciones referentes a la búsqueda y selección de personal, formación del mismo y gestión de las nóminas y retribuciones.
- Desarrollo de tecnología: en este aspecto, más que actividades lo que se pretende es añadir valor y ventaja a través de la implementación de sistemas tecnológicos en todos los procesos, como sistemas de información para las oficinas o automatización en la transformación de materias.
- Compras: esta actividad engloba la compra y abastecimiento de toda la materia prima empleada en la empresa u organización, más allá de las materias primas empleadas en la producción, sino que incluye maquinaria, elementos de oficina, naves industriales, etc.

Por último, en el esquema se refleja como elemento final el margen. Según Michael E. Porter “el margen es la diferencia entre el valor y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor”. Es una idea más cuantitativa que cualitativa.

En definitiva, la cadena de valor está compuesta por una sucesión de actividades principales que van desde la recepción de la materia prima o “input” hasta la obtención del producto final o “output”, durante este proceso se producen varias actividades de transformación. Estas actividades están supeditadas o apoyadas en elemento de gestión y organización del trabajo, que son las actividades de apoyo.

“Resulta fundamental desde un punto de vista estratégico, completar el análisis de las fuerzas competitivas con el análisis de la cadena de valor de manera tal que se puedan determinar los puntos específicos que resulten decisivos.” (Casanova-Villalba César Iván, et al., 2022, p.12)

Para obtener unos mejores resultados no solo basta con clasificar las actividades en función de los parámetros establecidos por el esquema de la cadena de valor, sino que se debe desarrollar un proceso de interrelación de actividades con el que se obtenga una eficiencia y respectiva diferenciación con los competidores. Para ello, es necesario identificar las actividades genéricas individuales que generan valor, esta no es una tarea sencilla pues se han de agrupar actividades que compartan tecnología similar y parecida conducta a nivel de costes, además, saber cuál va ser el nivel de desintegración que va a tener cada una de ellas, teniendo en cuenta los costes y la capacidad de diferenciación que aporten.

Joaquín Garralda Ruiz de Velasco (1999), al respecto señala que:

“Se puede definir "interrelación" como la manera en que el desarrollo de una actividad de valor, condiciona el coste del resultado de otra. Estas interrelaciones pueden influir sobre la ventaja competitiva de dos formas: bien a través de su optimización; o bien de su coordinación. Es interesante estudiar la primera, cuando existe una situación en la que los costes incurridos para la mejora de una actividad, producen la disminución de los costes necesarios para realizar otra.” (p.4)

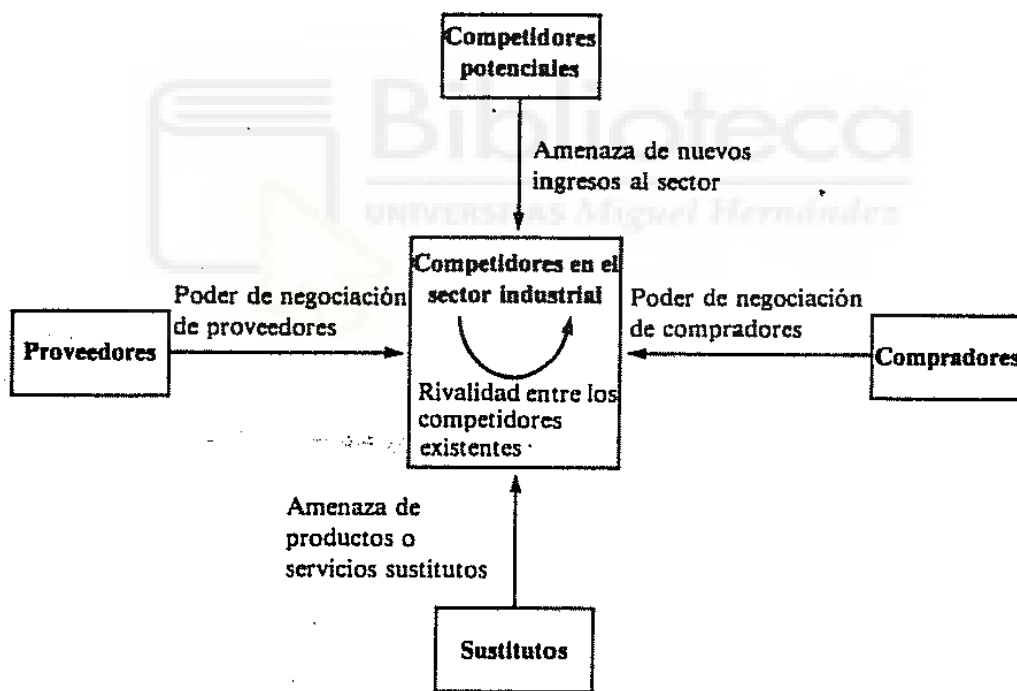
Con todo esto, queda claro que la cadena de valor es un elemento fundamental que toda empresa tiene que estudiar, definir e implantar para así establecer un sistema de trabajo eficiente y con las actividades bien definidas para, de esta manera, establecer cuál va a ser la ventaja competitiva que va a diferenciar su producto servicio del resto de la competencia, con el objetivo de ser líderes dentro del sector.

3.3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

Otro de los factores principales a tener en cuenta, en relación a la ventaja y estrategia competitiva se refiere, es el modelo de las 5 fuerzas competitivas. Este es un elemento fundamental a la hora de establecer la estrategia competitiva de la empresa, ya que se emplea para analizar el sector industrial en el que se quiere incluir, para así determinar si es lo suficientemente rentable.

Las cinco fuerzas son, en definitiva, un sistema de reglas que mide la competencia en un sector, que produzca bienes o preste servicios (Michael E. Porter, 1985, p.22).

Figura 2: Esquema de las cinco fuerzas competitivas.



Fuente: Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior (Michael E. Porter, 1985).

En este esquema se pueden ver representadas las cinco fuerzas competitivas con las respectivas contingencias que pueden alterar la estabilidad del sector.

- Competidores potenciales: la amenaza de nuevos ingresos de competidores al sector hace que se incrementa la rivalidad, lo que obliga a ajustar precios de venta para llegar.

- Este ingreso de nuevos competidores está condicionado por factores como las “barreras de entrada”. Dalmau (1997, citado en Ernesto Baena, John Jairo Sánchez, Omar Motoya Suárez, 2003) señala que “las barreras de entrada son cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”. También influyen otros estímulos de entrada, como el nivel de rentabilidad o la tasa de crecimiento o la reacción de las empresas del sector, el temor a que se pudiera producir una respuesta contundente.

- Proveedores: en este caso, el poder de negociación del que disponen los proveedores es el que establece el coste de las materias primas y demás gastos atribuidos al comprador. Son estos los que, mediante su poder de negociación, pueden llegar a influir en el posicionamiento de la empresa en el sector. Esta circunstancia dependerá de factores como el grado de concentración de proveedores, a menos proveedores más poder tendrán los pocos que haya. También es mayor el poder de negociación del proveedor si el producto que vende es único, pues de esta manera tendrá un bien en exclusividad, lo que elimina cualquier competidor.

- Sustitutos: la entrada al mercado de productos que cumplan la misma función que los ya existentes en el sector puede ser una amenaza, en el caso de que cubran las mismas necesidades a un precio inferior e incluso lleguen a ofrecer mejores prestaciones. Esto hará que los competidores se vean obligados a reducir el precio o replantear el producto.

- Compradores: el cliente o comprador es una de las piezas fundamentales a la hora de plantear la estrategia de la empresa pues van a ser los que den el visto bueno o no al bien o servicio que venda, en tanto en cuanto lo

adquieran. En este sentido, los clientes presionan a las empresas del sector, de manera constante, para que el producto sea cada vez de mayor calidad y con mejores prestaciones y, a su vez, el precio vaya en disminución.

Esto viene determinado por varios factores como la concentración de clientes, es decir, a menor número de compradores más fuerza de negociación tendrán. También influyen otras circunstancias como la aparición de productos sustitutivos, estos hacen que los compradores que tan solo disponían de un producto antes de su aparición abarquen un mayor poder a la hora de presionar en cuanto a la calidad o precio del producto que hasta ahora venía comprando, amenazando con un posible cambio de proveedor o empresa suministradora del mismo.

- Competidores actuales del sector industrial: “Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector” (Ernesto Baena, et. al., 2003, p.3). Como se aprecia en el esquema de Porter, este elemento es el principal amenazado por los otros cuatro. Este representa la rivalidad existente entre los competidores actuales que hay en el mercado y no los que pretenden entrar al mismo, pero todos los factores que miden la competitividad son en gran parte, una suma de los otros cuatro.

En el esquema original de Porter se observan esas cinco fuerzas competitivas, cada una con la circunstancia y factores que sucederían en el caso de cumplirse la amenaza. Se detecta cómo la rivalidad competitiva existente entre los competidores está influenciada y es dependiente de las otras cuatro fuerzas.

Como ya he comentado antes, estas cinco fuerzas se emplean para medir el grado de utilidad del sector empresarial al que pertenece la empresa o al que quiere acceder. En este caso se mide la rentabilidad del mismo mediante el retorno monetario de la inversión realizada por la empresa. Esto viene determinado por la cantidad recaudada por parte de la empresa en la venta de un

producto, teniendo en cuenta el costo de su lanzamiento, sumando todos los procesos de desarrollo desde la compra de materias primas hasta su llegada al público, así como los precios de venta de los competidores, ya que deberá ajustarse al mercado para no quedar en situación de inferioridad y desventaja competitiva. Dependiendo del sector en el que se encuentre la empresa será más o menos fácil la obtención de buenos márgenes, ya que hay sectores en los que las cinco fuerzas propician el buen funcionamiento y los buenos márgenes de ingresos (suelen ser sectores básicos o de necesidad), mientras que existen otros en los que todos o algunos de esos factores competitivos presentan un gran escollo y es complicado, incluso con una excelente gestión administrativa y de costos, obtener unos márgenes notables.

En definitiva y según señala Michael E. Porter (1985):

“Si las cinco fuerzas competitivas y sus determinantes estructurales fueran únicamente una función de las características intrínsecas del sector industrial, entonces la estrategia competitiva descansaría fuertemente en la elección del sector industrial correcto y en la comprensión de las cinco fuerzas mejor que los competidores. Pero mientras que estas son indudablemente tareas importantes para cualquier empresa, y son la esencia de la estrategia competitiva en algunos sectores industriales, una empresa no es usualmente un prisionero de la estructura de su sector industrial. Las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas. Si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal.”(p. 23)

4. LA VENTAJA COMPETITIVA: CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO.

Una vez que hemos situado el contexto en el que nace el concepto y los factores que influyen, tanto internos como externos a la empresa, a la hora de definir la estrategia y ventaja competitiva, es momento de tratar cómo es la empresa capaz de generarla y mantenerla en el tiempo.

Esta es una pregunta a la que hay que responder con un profundo análisis, ya que no es algo objetivo ni hay un método infalible con el que llegar a crear ventaja competitiva sobre las demás empresas. Aquí, influyen numerosas circunstancias y condicionantes que, dependiendo del sector o incluso un producto específico, requiere un análisis y una puesta en marcha diferentes entre sí.

Actualmente, en todos los sectores y mercados, existe una elevada competencia en numerosos productos o servicios puestos a disposición del cliente, de tal manera que este disponga de una gran variedad de opciones, tanto a nivel de productos como de empresas o marcas, para cubrir una necesidad. Con este panorama sería complicado afirmar que una empresa pueda crear algún tipo de ventaja competitiva que le haga diferenciarse del resto, pero estas son capaces de, a través de estudios de mercado en los que se analiza la necesidad del consumidor y la financiación de I+D+i o mediante el marketing, encontrar una oportunidad o nicho de mercado para diferenciarse de sus competidores mediante una ventaja competitiva única y exclusiva.

4.1. CÓMO GENERAR VENTAJA COMPETITIVA.

Es importante aclarar que no todas las medidas o innovaciones llevadas a cabo por parte de una empresa sobre un producto o servicio se considera ventaja competitiva, ya que este concepto se guarda únicamente para aquellas que cumplan con una serie de objetivos o cubran unas metas definidas por los teóricos de la materia.

Avelina Koens et al. (1996) indica que estos son los cuatro grandes elementos que definen la ventaja competitiva:

- Preferencia: a la hora de buscar ventajas competitivas siempre se ha de tomar en cuenta la preferencia y los gustos del consumidor para, de esta manera poder atraerlos hacia nuestra empresa.
- Percepción: en muchas ocasiones la ventaja competitiva no se termina de materializar como tal y simplemente es una percepción, es decir, lo que la empresa quiere conseguir es que, mediante una buena campaña d

marketing, el consumidor llegue a pensar que ese producto es el idóneo para cubrir sus necesidades. Se trata de posicionar el producto como el ideal.

- Único: este es el elemento más obvio, pues lo que hace que un bien o servicio disponga de ventaja competitiva es que esa ventaja se perciba como única y exclusiva de la marca en cuestión y que ninguno de sus competidores sea capaz, en un corto espacio de tiempo, de introducir esa diferencia, pues eso dejaría al producto sin la ventaja competitiva.
- Determinante: enlazando con el punto anterior, la ventaja competitiva que se vaya a aplicar, además de ser útil y diferencial del resto de competidores, debe marcar una diferencia notable e importante para que el consumidor vea con buenos ojos cambiar de marca o empresa suministradora después de tanto tiempo o pagar una pequeña cantidad de dinero adicional por un artículo que merezca la pena.

Avelina Koens et al. (1996), al respecto, señala que:

“El proceso de búsqueda de ventajas competitivas debe ser el objeto y el resultado de la aplicación, de forma permanente y continuada, de los principios de la planificación a medio y a largo plazo, conformando un esfuerzo que debe estar basado en la racionalización económica del uso de los recursos y en la adecuación de la empresa a las características y condiciones imperantes en el entorno.” (p. 31)

4.2. FACTORES GENERADORES DE VENTAJA COMPETITIVA.

A la hora de generar ventaja competitiva son muchos los factores implicados en su creación y estos pueden ser internos de la empresa y, por lo tanto, manejables por los responsables o bien, pueden ser cambios que surjan en el entorno de la empresa siendo estos factores externos no manejables por los directivos, pero sí medibles.

4.2.1. FACTORES INTERNOS.

La empresa puede aplicar cambios y modificaciones que consigan generar ventaja competitiva. Esto se consigue mediante la aplicación de recursos y capacidades, que en la mayoría de ocasiones están en manos de las grandes empresas. Las empresas encuentran diferentes maneras de alterar el orden en el sector desde el interior de la empresa, las más empleadas son la innovación en los productos o servicios que presta la misma, introduciendo mejoras o avances significativos que dejen atrás a sus competidores, o bien, mediante la diversificación de la producción, añadiendo nuevos productos al catálogo o dividir la empresa en varias filiales, cada una de ellas especializada y orientada hacia un sector.

4.2.2. FACTORES EXTERNOS.

“Desde el punto de vista externo a la empresa, cuantos mayores sean los cambios en un sector y mayor la imprevisibilidad de las consecuencias de los mismos, mayores serán las oportunidades de crear una ventaja competitiva para la empresa que hasta el momento no estuviera bien posicionada en el mercado” (Casanova-Villalba César Iván, et al., 2022, p.14).

Como bien dicen los autores, en un entorno VUCA en el que domina el caos y los cambios rápidos, como consecuencia de la inestabilidad del mercado, es mucho más fácil encontrar la estrategia para obtener una ventaja competitiva, debido a que la obligación de innovar está a la orden del día y es ahí donde se emplean recursos hasta ahora ignorados y se da valor a nuevos factores. Para ello hay que tener en cuenta que se debe ser el más rápido para poner en valor esos recursos que están ahí, pero que si no ponemos a tiempo en marcha otras empresas lo harán y habremos perdido la oportunidad de crear ventaja competitiva.

4.3. VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.

Una vez que la empresa ha creado una ventaja competitiva que le diferencia de sus competidores, llega uno de los momentos más complicados del proceso y es el mantenimiento de esa ventaja durante un periodo de tiempo en el que a la empresa le dé tiempo a generar la rentabilidad esperada.

En el momento que los competidores detecten que esta empresa ha sido capaz de generar una ventaja competitiva que ha dado resultado, estos intentarán por todos los medios ponerse a la altura de la empresa para no quedarse atrás en la lucha por acaparar cuanto mayor mercado mejor. Para eso, las empresas trabajan durante mucho tiempo para reducir esa brecha y suelen hacerlo mediante dos métodos, bien la imitación, o bien la innovación.

Para las empresas la forma más eficiente y barata de igualarse es mediante la imitación, ya que no requiere de un excesivo esfuerzo de innovación, simplemente basta con adquirir el producto de la competencia y analizarlo para imitar esa diferencia que le genera una ventaja competitiva. Esto puede ser para la empresa que ha creado la ventaja competitiva una situación de debilidad, ya que entonces no explotaría esa ventaja competitiva durante mucho tiempo.

Por otro lado, se encuentra la innovación que requiere de una estructura de I+D y una cantidad de recursos y capacidades iguales o superiores a la competencia para crear otra ventaja competitiva que contrarreste la de la empresa líder.

En el caso de establecer lo que Rumel (1984 citado en Casanova-Villalba César Iván, et al., 2022) define como mecanismos de aislamiento, que vienen a ser unas barreras que la empresa líder debe poner en funcionamiento para que los competidores no dispongan de apenas información de la ventaja competitiva puesta en marcha por la misma y así poder estirla en el tiempo. Esos mecanismos de aislamiento están divididos en dos bloques según se trate de acciones defensivas u ofensivas.

Juan Carrión Maroto (2010) señala que las acciones defensivas son:

- Protección interna: este es uno de los principales mecanismos de aislamiento, ya que consiste en el aislamiento informativo y el

ocultamiento de los métodos empleados para la obtención de la ventaja competitiva, evitando de esta manera que la información sensible y que pudiera ser de interés para los competidores no salga de la empresa. Para esto, suelen firmarse contratos de confidencialidad con los trabajadores.

- Política de precios: se trata de aplicar medidas agresivas de precios para competir con el resto de empresas, tales como descuentos, 3x2, regalo de un producto por la compra de otro, etc. Así conseguimos que los consumidores sigan viéndonos atractivos.

- Política de aprovisionamiento y distribución: este mecanismo consiste en intentar obtener una exclusividad de los mejores proveedores del sector, para de esa manera dejar a los competidores sin los mejores recursos y de más calidad. Para esto, es necesario disponer de un fuerte músculo económico y de negociación, pues habría que pagar un poco más por los recursos, ya que el proveedor solo dispondría de un cliente o dos como máximo, por lo tanto es una medida reservada casi en exclusividad para las grandes empresas.

- Política de producto: la última de las cuatro barreras consiste en acaparar la mayor parte de mercado posible con nuevas líneas de producto acompañadas de innovaciones cada cierto tiempo para no dejar huecos vacíos en el mercado que den oportunidades de adelantarnos a nuestros competidores.

Por otro lado, (Casanova-Villalba César Iván, et al., 2022) señala que las acciones ofensivas son las siguientes:

- Aislamiento: esta es muy similar a la protección interna, nombrada en el punto anterior. También está orientada hacia la protección de la información, pero va un poco más allá, ya que también pretende ocultar los métodos y acciones que se han ido llevando a cabo para la obtención de la ventaja, de esta manera, aunque los competidores descubriesen dicha ventaja y tuviesen cierta información deberían invertir en innovación y desarrollo, debido a que no disponen de un plan de trabajo.
- Disuasión y anticipación: las empresas grandes y con mucho poder suelen emplear métodos de disuasión para que los competidores más pequeños no intenten imitarles. El más empleado es la intimidación a través de toma de represalias, como acciones legales. También es habitual en estas grandes empresas la anticipación en los nichos de mercado que todavía no están explotados y que otro competidor podría empezar a desarrollar, de esta manera se aseguran un control y una ventaja durante un tiempo.
- Crear ambigüedad causal: “Aplicado a la empresa, se refiere al hecho de no saber por qué obtienen resultados muy distintas dos empresas que cuentan con los mismos recursos a su disposición” Casanova-Villalba César Iván, et al., 2022, p.23). Esta barrera también se relaciona con el aislamiento, pues lo que viene a decir es que en muchas ocasiones aún teniendo los recursos y capacidades de la empresa líder, la competencia no es capaz de obtener los mismos resultados y esto se debe a que también hay que tener en cuenta la estructura y saber organizar esos recursos y capacidades, que por separado no son nada, pero bien organizados nos puede generar ventaja competitiva.
- Recursos que sean difíciles de imitar: la mayor parte de recursos que las empresas emplean en su producción suelen ser adquiridos de empresas proveedoras dedicadas a fabricar componentes o bienes que después venden a otras empresas para que estas fabriquen sus productos, como pueden ser microchips para móviles. Esta situación hace que la mayoría

de competidores disponga de un fácil acceso a estos componentes lo que facilita la imitación, pero si la propia empresa líder es capaz de fabricar sus propios componentes base y son diferentes y específicos a los demás, hace que la imitación se complique para los competidores.

5. ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA LOGRAR VENTAJA COMPETITIVA.

Una vez que se ha explicado y detallado cómo se crea una ventaja competitiva y la importancia de que sea sostenible estableciendo una fuerte defensa sobre los competidores con el fin de obtener rentabilidad de la misma durante un largo periodo de tiempo, toca hablar de cuáles son las estrategias a seguir para establecer una ventaja competitiva. En la teoría general de Porter, se divide en tres tipos:

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación.
- Enfoque.

Existen muchos más autores y estrategias que plantean aparte de estas, pero centraré mi trabajo en el estudio de Porter, ya que es el máximo exponente en este ámbito.

Para Michael E. Porter (1985) la estrategia competitiva es aquella acción defensiva u ofensiva lleva a cabo por la empresa con el objetivo de posicionarse en el mercado en una condición de privilegio sobre los competidores del sector, generando valor mediante la aplicación de los recursos y capacidades de los que dispone la empresa.

5.1. LIDERAZGO EN COSTES.

Esta es la estrategia más utilizada por las empresas que desean disponer de una ventaja sobre sus rivales, ya que no requiere de un gran esfuerzo en cuanto a conocimiento e innovación.

El liderazgo en costes surgió en los años 70 y 80 y era, casi exclusivamente, empleado en el sector industrial, debido que las grandes empresas disponían de

plantas de producción muy grandes y eran capaces de producir grandes cantidades de producto de una manera eficiente.

“El liderazgo de costes es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el productor de menor coste en su sector industrial” (Michael. E. Porter, 1985). Como indica el autor, una empresa aplica este liderazgo cuando es capaz de producir sus productos o prestar servicios con un coste inferior al de los rivales.

La situación anterior genera una ventaja notable, pues la empresa consigue vender un producto con una calidad similar o superior al de sus competidores por un precio más bajo que le produce un margen de beneficios superior al de los rivales.

Michael E. Porter (1985) señala que la ventaja en costes se puede conseguir de dos maneras: controlando los factores del coste y/o reconfigurando la cadena de valor. La primera forma consiste en obtener ventaja a través de directrices que se localizan dentro de las actividades de valor que la empresa desarrolla, de esta manera genera diferencias en el coste del producto final. La segunda forma consiste en cambiar los procesos de diseño, producción y distribución del producto que están estandarizados en el sector. Aunque se presenten por separado, estos dos métodos suelen aplicarse de manera conjunta en el proceso de ventaja en costes.

Las empresas pueden obtener una posición mejorada respecto a sus rivales si consiguen obtener un nivel superior en las directrices de coste de las actividades que representan una parte fundamental del mismo. Esas directrices son variadas y diferentes según la actividad, pero lo que debe hacer la empresa es ejercer un control sobre ellas para obtener la ventaja en costes.

Michael E. Porter (1985) considera que son diez las directrices a tener en cuenta:

- Economías de escala: esta situación es una de las máximas generadoras de ventaja en costes, ya que a medida que la producción aumenta los costes fijos de fabricación disminuyen, lo que aumenta notablemente los beneficios. Al incremento de la producción, se suma como causas los rappels sobre compras o una mejora de la tecnología, entre otros.
- Control de la curva de aprendizaje: la curva de aprendizaje se origina con el paso del tiempo dotando de eficiencia y disminuyendo costes conforme se van adquiriendo conocimientos. Esta directriz está muy relacionada con el *Know-How* (Saber Hacer), debido a que es el conocimiento constante conjunto entre directivos y trabajadores el que dota de eficiencia a todos los procesos productivos de la empresa. (José Reinel Bermeo Muñoz, Elver Alfonso Bermeo Muñoz, 2005, p.85-86)
- Control de la capacidad: el concepto de capacidad hace referencia a la cantidad fija de recursos utilizados, tanto a nivel humano, productivo y de instalaciones que se emplean para desarrollar una actividad. En este sentido, lo que se pretende con el control de la capacidad es establecer un sistema de gestión productivo a largo plazo que, en algunos sectores, no dependa de la demanda, ya que tanto si hay poca demanda como si excede la misma, la empresa se ve obligada a aumentar los costes fijos y se pierde eficiencia en la ventaja.
- Control de las interrelaciones: las interrelaciones se originan con el reparto de las actividades de valor entre unidades de negocio hermanas o nuevos negocios. Se habla de interrelaciones tangibles cuando se reparten las actividades con divisiones de negocio de la empresa que producen un producto similar, y de intangibles en el caso de hacer este mismo proceso de transferencia de actividades y conocimiento con unidades diversificadas, orientadas a otro producto o con otro enfoque, pero con actividades similares.

- Control del tiempo: las actividades pueden verse afectadas en muchas ocasiones por el factor de la temporalidad, ya que en muchos casos la empresa que primero incurre dispone de una ventaja durante un periodo de tiempo al asegurarse los mejores recursos humanos, tecnológicos y productivos (como proveedores, maquinaria, trabajadores, etc.). Además, la temporalidad también incurre en el coste de manera directa, la empresa puede aprovechar las temporadas bajas de demanda para hacerse con la mayor cantidad de recursos a un precio más bajo.

- Control de factores institucionales: las empresas tienen que lidiar con un factor externo a ellas como son las instituciones, entre las que están gobiernos, con legislaciones que establecen el marco estratégico y empresarial, y sindicatos con peticiones legales y convenios. Si la empresa consigue influir y conseguir que estos factores estén a su favor disminuirá los costes.

- Control políticas discrecionales: las políticas discrecionales son aquellas políticas que la organización de manera consciente marca como guía de la empresa, pero que en muchos casos generan unos costes elevados. Es por ello que la empresa deberá adoptar políticas de bajo coste teniendo en cuenta las actividades de valor y conociendo su valor real.

- Control de la ubicación: es muy importante para la organización la ubicación geográfica en la que se encuentren sus instalaciones, pues esto también ayuda a reducir costes. Si los proveedores se encuentran cerca podrá disponer de materia prima a un menor precio, ya que se ahorraría mucho en transporte, además de otras ventajas como la eficiencia logística y también la proximidad a los clientes.

- Control de la integración: en el momento que la empresa decide expandirse a nivel interno ampliando las actividades de la cadena de valor para mejorar resultados, surge lo que se conoce como integración

y de esta manera logra reforzar su posición competitiva. (José Reinel Bermeo Muñoz, Elver Alfonso Bermeo Muñoz, 2005, p.91)

- Control de los eslabones: dentro de la cadena de valor se encuentran una cantidad de eslabones que dependiendo de su grado pueden llegar a proporcionar una ventaja de costes. Los más comunes son los eslabones verticales que surgen de la coordinación y optimización en las relaciones de proveedores, empresa y, canales de distribución y compra, que la empresa deberá analizar conjuntamente para ser capaz, junto con el resto de eslabones de generar ventaja competitiva.

En definitiva y según lo expuesto por Michael E. Porter (1985), la empresa es capaz de originar un liderazgo de mercado basado en costes una vez logra identificar la cadena de valor y las directrices nombradas anteriormente, controlándolas y poniéndolas a trabajar de manera conjunta mejor que sus competidores.

5.2. DIFERENCIACIÓN.

Una empresa consigue una ventaja en diferenciación cuando es capaz de ofrecer un producto o servicio que el comprador perciba como único en alguna cualidad y que el resto de productos ofertados por los competidores carezca de esa cualidad. Lo que la empresa pretende es establecerse a ojos del consumidor como única en un sector determinado.

Ventura (1994 citado en Edgar Castro Monge, 2010) señala que las empresas tienen dos maneras de aplicar la diferenciación:

- Diferenciación basada en las características intrínsecas del producto orientadas en la innovación del producto, la tecnología empleada, el diseño y en general la exclusividad que otorga para el consumidor.
- La diferenciación mediante la imagen es otra de las vías, la empresa consigue posicionar la marca y sus productos a un nivel superior de reputación mediante campañas de marketing que muestren al consumidor su producto como único y necesario para sus necesidades. El ejemplo más claro de esta diferenciación es Apple en sus primeros smartphones.

En el proceso de diferenciación es esencial estudiar y analizar a los potenciales clientes que adquirirán el producto o servicio, ya que se deberán conocer sus necesidades actuales, así como las posibles exigencias a futuro y adelantarse a ellas. Además, también es esencial estudiar y conocer al máximo detalle posible los movimientos y estrategias que van a adoptar los rivales del sector para, de esta manera, obtener una diferenciación mucho más amplia.

Cuando el proceso de diferenciación se ha asentado en el medio y largo plazo es cuando se consigue apreciar que se ha instaurado un valor de marca, pues ya se habrá generado una ventaja sobre los competidores que aportará un valor añadido al producto y la marca respecto a estos. En muchos casos, los clientes mostrarán un sentimiento de afiliación a la empresa líder, esto genera unos beneficios notables. En primer lugar, se origina una barrera de entrada a productos sustitutos, pues los clientes tienen plena confianza en el producto y no ven necesidad económica en cambiarlo por otro, aunque el sustitutivo haya logrado parecerse o igualar en prestaciones al original, pero con un precio ligeramente inferior. En segundo lugar, posiciona en un lugar favorable a la empresa en cuanto a la negociación con los proveedores, en el aspecto de poder de negociación y prioridad en el acceso a las materias primas, debido a la importancia de la marca en el sector, lo que condiciona a los proveedores a trabajar con ellos porque saben que es una empresa estable y que puede llegar a pagar más por adquirir materias exclusivas o escasas en algunos casos. (Alfredo Fernández Lorenzo, 2012, p.8)

No obstante, la diferenciación tiene un gran inconveniente que es el coste y el precio de venta. Aunque según algunos autores hay maneras de que la diferenciación no afecte al coste del producto o servicio, la gran mayoría coincide en que el proceso de diferenciación, en cualquiera de sus vertientes, origina un coste extra y elevado sobre sus competidores, lo que repercute de manera directa en el precio de venta. Es por esto que el marketing en esta estrategia se convierte en un factor fundamental y que la organización debe trabajar en profundidad para tratar de vender, más allá del producto en sí, la marca y el sello de calidad y/o exclusividad que la empresa va a otorgar al producto y a su poseedor. Por lo tanto, este es un apartado muy relacionado con el párrafo anterior, ya que en muchas ocasiones si los precios de venta entre dos productos destinados a una misma necesidad muestran una diferencia notable, las personas con menos recursos se decantarán por el más barato aunque sea de una menor calidad o no proporcione esa cualidad de exclusividad. Es por ello que la empresa deberá ajustar al máximo los costes para llegar a más consumidores o, por el contrario, confiar en las personas con un poco más de capacidad económica que van a elegir su producto respecto a uno generalista.

En resumen, la ventaja competitiva basada en la diferenciación depende, mucho más que la de costes, del consumidor y el valor que este le otorgue a la diferenciación del producto o servicio respecto a la competencia. Si entiende que ese valor le genera una diferencia y aporta mejoras respecto al resto de opciones en el mercado, entonces decidirá pagar ese precio extra por un producto superior. Esta estrategia, además, es muy sostenible en el tiempo, ya que en muchas ocasiones, con el paso del tiempo, lo que el consumidor pretende adquirir es la exclusividad que la marca genera, por encima de las prestaciones del producto en sí, ya que esto último se presupone y está más que testado con los años. También cabe decir que una buena situación económica y un mayor poder adquisitivo de las personas puede atraer a nuevos compradores que hasta la fecha no podían acceder a ese producto o servicio por su precio elevado. Esto muestra, además, que las organizaciones que optan por esta estrategia deberán tener en cuenta posibles recesiones económicas y medidas que reduzcan el impacto de la crisis en su empresa, aunque cuenten con consumidores fijos y fieles a la marca.

5.3. ENFOQUE.

La tercera y última estrategia genérica es la de enfoque o concentración. A diferencia de las otras dos estrategias, esta no pretende obtener sus objetivos en toda la industria, sino que plantea orientarla a nichos o segmentos de mercado. La empresa pretende ofrecerle al consumidor, no solo un producto o servicio exclusivo, sino que también un trato único con políticas orientadas a ello y que el resto de competidores, con otras estrategias, no puede ofrecer al acaparar más extensión de mercado.

Para poner en funcionamiento esta estrategia es necesario plantear en qué objetivo orientar el enfoque de nuestra estrategia y para ello contamos con tres principales opciones:

- Ámbito geográfico: la empresa puede establecer una estrategia de segmentación encaminada a una zona geográfica. Establecer su nicho de mercado en una ubicación cuya población tiene una serie de necesidades que no les llega debido a la deslocalización o que el resto de empresas no toma en cuenta por lo costoso y poco repercutido en sus beneficios y, por lo tanto, la empresa podría enfocarse en suministrar esos productos o servicios que demandan en un ámbito específico, como puede ser el ámbito rural, siempre y cuando sea rentable. Lo que se denomina llegar donde otros no llegan.
- Enfocarse en un grupo de compradores: otra opción es la de orientar nuestra política de producción a un segmento de mercado específico, centrandolo en nuestros productos en unos consumidores únicos, analizando sus gustos y preferencias. Un ejemplo de esto puede ser una empresa dedicada a los videojuegos y videoconsolas cuyo nicho de mercado principal suele ser la población joven y, además no es excluyente para que personas de diferentes edades puedan también convertirse en clientes, lo que la hace una estrategia muy atractiva.

- Enfocarse en una línea de producto: la última de las tres es la que más variedad puede aportar a la estrategia, ya que las dos anteriores podrían englobarse, en cierta medida, en esta si se dispone de una fuerte infraestructura y poder económico. La empresa plantea la opción de ofrecer al consumidor una gama de servicios o productos limitada a unos pocos, previo análisis de mercado en el que se estudia las necesidades y gustos de los consumidores para ofrecerles un producto con las mejores prestaciones.

Como ya he comentado antes, esta estrategia entrelaza muchas de las características de las dos anteriores y esto desemboca en que la empresa que elija esta como su estrategia competitiva y consiga una alta segmentación obtendrá rendimientos superiores a sus competidores, lo que significa que bien puede obtener bajos costes, bien una gran diferenciación o las dos a la vez, esto viene dado por la oportunidad de seleccionar establecerse en mercados o sectores con poca probabilidad de aparición de sustitutos o con una competencia muy débil. (Michael E. Porter, 1982, p.55)

5.4. RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS.

Como cualquier acción tomada en una empresa, la puesta en marcha de estas estrategias para obtener ventaja competitiva no está exenta de riesgos o inconvenientes que aparecen con el tiempo, consecuencia de la dificultad de sus sostenimiento ante los competidores y los cambios que pueda experimentar el mercado dejándola obsoleta. En el siguiente cuadro agrupo algunos de esos riesgos que ya he comentado con anterioridad.

Tabla 1: Riesgos de la las estrategias genéricas.

Liderazgo en costes	Diferenciación	Enfoque
Cambios tecnológicos.	Los consumidores prefieran sacrificar calidad por un precio inferior.	La diferencia de costes entre la empresa con enfoque y las generales aumenta y termina por eliminar la ventaja en costes.
Capacidad de aprendizaje de los rivales mediante imitación o inversión.	Desaparición del factor diferenciación a causa de la imitación.	Reducción de la diferencia entre los productos del mercado estratégico y el general.
Obsolescencia del producto, porque la atención está en el coste.		Los competidores descubren submercados dentro del estratégico y desplazan a la orientada en el enfoque.
Posible inflación de costes que debilite el liderazgo.		

Fuente: Elaboración propia a partir del libro Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia (Michael E. Porter, 1982)

5.5. POSICIONAMIENTO EN LA MITAD.

Según la mayoría de autores clásicos, las empresas que nos son capaces de desarrollar una estrategia clara o se quedan a mitad de camino, sin un horizonte claro, terminan siendo sobrepasadas por las que sí las ponen en marcha. Estas terminarán teniendo rendimientos inferiores a los de los competidores, debido a que poco a poco irán perdiendo relevancia en el mercado, ya que no realizan inversiones ni poseen diferenciación alguna o un enfoque específico, digamos que vagan sin rumbo.

Sin embargo, esta concepción ha evolucionado con el paso de los años y cada vez son más las empresas que orientan su ventaja a través de varias estrategias, ya que en un mercado incierto y volátil es necesario que, sobre todo las grandes empresas generalistas que gobiernan el mercado, sean capaces de reducir sus costes a la vez que invierten y tratan de diferenciarse de sus competidores. Si se estancasen en una sola estrategia el mercado terminaría devorándolas, pues hoy en día la competencia es muy grande y el poder que tienen muchas industrias, especialmente las asiáticas, de fabricar y vender muy económicamente emulando los productos de vanguardia es una amenaza muy grande.

6. CASO REAL.

Para ver de manera práctica cómo las empresas aplican estrategias con el fin de obtener ventajas competitivas voy a comparar dos casos de empresas rivales del mismo sector, antes caso el tecnológico: Apple y Xiaomi.

6.1. APPLE.

Apple, Inc. es una multinacional estadounidense fundada el 1 de abril de 1976 por Steve Jobs, Steve Wozniak y Ronald Wayne. Esta empresa fabrica y comercializa productos electrónicos y software.

En el caso de Apple podemos observar cómo aplica una estrategia de diferenciación y enfoque, ya que en su gama de productos encontramos una variedad muy limitada a teléfonos inteligentes, ordenadores, tabletas inteligentes, relojes inteligentes, audífonos y accesorios para la televisión. En definitiva, su gama de productos está orientada a la información y entretenimiento, lo que puede clasificarse como la línea de producto de la estrategia de enfoque. También se posiciona en la diferenciación, ya que esta compañía es una de las de su sector que más busca la diferenciación y la innovación en sus productos, sus presentaciones de nuevos productos siempre levantan expectación.

La empresa, a lo largo de los años ha creado una imagen de marca mediante una excelente estrategia de marketing y le ha dado un valor a esta que la ha convertido en líder de su sector y sus productos en exclusivos, por lo que mediante la diferenciación han captado consumidores fieles que compran unos productos que, en muchos casos tienen un precio superior a los de los competidores, pero que sienten esa sensación de ser exclusivos.

6.2. XIAOMI.

Xiaomi Corporation es una empresa china mucho más joven que su competidor, fundada el 6 de abril de 2010 por Lei Jun y Lin Bin. La compañía produce y comercializa productos electrónicos y electrodomésticos.

Al contrario que su rival, Xiaomi es una empresa que fabrica muchos productos tecnológicos, pero con una gama mucho más amplia, que va desde teléfonos inteligentes hasta secadores de pelo, pasando por televisores o patinetes eléctricos.

En el caso de esta compañía, desde que se presentó al mercado dejó claro que su principal baza para hacer competencia a las empresas tradicionales era su ventaja en costes, ya que la diferencia con Apple era grande, demostrando una calidad-precio abrumadora. Su variedad de productos también hacer ver que no pretende una estrategia de diferenciación o enfoque del producto basada en la exclusividad, sino que quiere dar a los consumidores productos prácticos y muy variados desde información y entretenimiento, transporte y cuidado personal.

Esto hace que, además, la multinacional se enfoque de manera significativa en aquellas personas que quieren productos de última generación y otros que no le ofrecen otras marcas a precios asequibles para su bolsillo. Con esto no quiero decir que la empresa no innove o que no dedique atención a la actualización de sus productos, ya que en los últimos años, también ha empezado a competir en productos de gama alta con otras compañías como Apple, pero la marca sabe

que su principal fuente de ingresos son los productos funcionales y de bajo coste para el consumidor.

7. CONCLUSIÓN.

A lo largo de este trabajo hemos podido analizar y observar desde un punto de vista teórico cómo influyen las ventajas y estrategias competitivas en el liderazgo de las empresa en el mercado. Con la realización del trabajo, sustentado en bases teóricas, podemos observar que durante el paso de los años esos cimientos que implantaron autores como Michael E. Porter, Miles y Snow o Mintzberg han perdurado como factores fundamentales a la hora de implantar una ventaja competitiva.

Aunque a día de hoy sigue siendo una herramienta muy útil, vemos como con la evolución de la sociedad y las nuevas líneas de negocio, mucho más tecnológicas y adaptadas a los nuevos tiempos, requiere nuevas formas de obtención de ventaja competitiva y esas estrategias que parecían fijas, demuestran que son flexibles a los cambios y capaces de adaptarse a nuevas estrategias de ventaja como la tecnología o la responsabilidad social, hoy en día muy presentes en nuestro entorno.

Con el presente trabajo, queda demostrado que las organizaciones que buscan crecimiento y evolución constata de su negocio a ojos del consumidor debe plantearse como objetivo dotar a su marca de una ventaja competitiva que la diferencie del resto de sus competidores, aplicando la estrategia más conveniente en cada caso. Si no es capaz de adaptarse y evolucionar en un mercado rápido y volátil como el actual sus rivales terminarán por hacer que esta quede en una posición débil o desaparezca debido a la ventaja del primero en acceder a esa ventaja, gracias a aprovechar las oportunidades y recursos que el mercado está proporcionando de manera constante y que debe analizar y encajar con el objetivo de crear un valor superior a los rivales.

En mi opinión, creo que todas las organizaciones deberían intentar aplicar una estrategia que conlleve un posicionamiento en el mercado, para así evitar ser empresas planas que acaban siendo relegadas y poco llamativas para los consumidores. Sin embargo, conforme he ido desarrollando el trabajo me he ido

dando cuenta de que esta herramienta de la ventaja competitiva está reservada, casi en exclusividad, a las grandes empresas y corporaciones, ya que un empresario pequeño o local encontrará muchas dificultades de tiempo y dinero, así como posibles barreras que impedirán su progreso y crecimiento.



8. BIBLIOGRAFÍA.

Álvarez, Ma. de Lourdes. (2003). *Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad*. Distrito Federal, México: Contaduría y Administración.

Baena, E.; Jairo, J. y Montoya, O. (23 de diciembre de 2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Universidad Tecnológica de Pereira.

Bermeo, J. R. y Bermeo, E. A. (2005). *Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas*. Cali: Estudios Gerenciales.

Carrión, J. (2010). *Estrategia Competitiva*. Madrid: ESIC Editorial.

Casanova, C. I.; Herrera, M. J.; Herrera, G.; Almeida, J. H. y Preciado, F. L. (2022). *Estrategia y Ventaja Competitiva – Un enfoque práctico*. Guayaquil: Editorial Grupo Compás.

Castro, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Ciencias Económicas.

Editorial Grudemi (2019). *Cadena de valor*. Recuperado de: <https://enciclopediaeconomica.com/cadena-de-valor/>. Última actualización: julio 2022.

Fernández, A. (enero de 2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Escuela de organización industrial.

García, Á. (s.f.). *De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: una explicación al comercio internacional*. Universidad ICESI, Cali.

Garralda, J. (5 de mayo de 1999). *La cadena de valor*. Madrid: IE Business Publishing.

- Kay, N. (2001). *Estrategia Competitiva*. Heriot-Watt University, Edimburgo.
- Koens, A. y Soriano, C. L. (1996). *La ventaja competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1982). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Prado, J. y Ángeles, P. D. (1994). *La hipótesis de la ventaja absoluta y la nueva teoría del comercio internacional*. Facultad de Derecho, UNED.
- Sánchez, J. (30 de julio 2015). *Ventaja comparativa*. Economipedia.com.
- Sánchez, J. (29 de junio 2015). *Ventaja absoluta*. Economipedia.com.

