

## **LA RELEVANCIA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS**

***Nuestra tarea como estrategas, nos es otra que, encontrar antes que nuestros rivales una oportunidad competitiva y al mismo tiempo retardar la erosión de las ventajas que tenemos actualmente”.***

### **RESUMEN**

La gerencia del presente sabe que debe establecer bien las ventajas competitivas en sus productos o servicios que le permitan no solo mantenerse en los mercados conquistados, sino en el logro de otros nuevos.

Hoy ante la dinámica de una competitividad muy agresiva, es necesario saber diferenciar bien los productos y preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas que permitan adentrarse en la comercialización mundial en donde se dan grandes oportunidades pero también hay que enfrentar muchas amenazas.

### **ALCANCES, REPERCUSIONES ,VENTAJAS**

Nos comenta Antonio Meza Pereda de que estamos viviendo una situación en la que muchos mercados están cambiando a una velocidad que no era común hace unos pocos años. El desarrollo de la tecnología se ha vuelto más veloz en muchos casos.

Los ciclos de vida de los productos se vuelven cada vez más cortos, y las empresas en muchas ocasiones provocan la obsolescencia de sus propios productos, evitando el concepto de 'obsolescencia planeada'. Competir contra nuestros propios productos o servicios, táctica despreciada anteriormente como 'canibalismo' se vuelve cada vez más común. Además, la apertura mundial del comercio y la globalización o regionalización del mismo, hace que sea difícil sostener ventajas que en otro tiempo eran significativas.

Por otro lado, es más difícil tener productos singulares. La tecnología está cada vez más disponible, y la ingeniería inversa (un nombre elegante para la imitación) es muy difícil de evitar. Los proveedores de equipo transfieren tecnología a nuestros competidores, al venderles las máquinas que nos dan ventajas. Finalmente, el pirateo de nuestro personal y el 'outsourcing' de parte de nuestras operaciones hacen que las fuentes de nuestras ventajas puedan ser conocidas por la competencia muy rápidamente. Finalmente señala Meza, estamos sujetos a presiones competitivas mayores. Las guerras de precios cada vez más frecuentes, las guerras de valor de los productos, en los que los competidores dan calidad mayor a precios menores, aún a costa de sus utilidades, así como otras formas de hipercompetencia hacen casi imposible sostener por mucho tiempo una ventaja competitiva.

Lo cierto, que se ha escrito, de que Las ventajas competitivas son incrementalmente transitorias. En donde se destaca además , de que Las ventajas competitivas siguen la "Ley de Némesis", que en síntesis significa que cada ventaja alberga en si misma su propia destrucción. Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla. Muy pocas ventajas podrán mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo veremos como van siendo remplazadas por otras. En algunos terrenos donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, algunas empresas logran mantener sus ventajas por un período de tiempo relativamente largo. Pero en terrenos dinámicos, el proceso de creación y de erosión de las ventajas competitivas se acelera. El papel de los gerentes no debe ser entonces, dedicarse a buscar unas ilusorias ventajas estáticas inexpugnables, sino construir organizaciones que busquen continuamente nuevas fuentes de ventaja competitiva.

No cabe la menor duda que una gran ventaja competitiva en el presente que alcanza excelente resultados es la Calidad y justamente al respecto de ello, nos comenta Robert Picard que las ventajas competitivas son factores que dan a una compañía ciertos beneficios respecto de otras en situación de competición.

Pero también se nos recuerda, que en todo análisis de las ventajas competitivas es importante tener presente, de que tradicionalmente los gerentes han utilizado dos enfoques. El uno se basa en el modelo original de las estrategias competitivas genéricas de Porter , que nos dice que las ventajas se derivan de la creación de una posición defendible en costos o en diferenciación. El otro, basa las ventajas en los recursos de la empresa, esto es, en los activos y capacidades que ha ido acumulando a lo largo de su existencia. Ambos enfoques son útiles para determinar cuáles son nuestras ventajas y como hicimos para lograrlas, pero no nos indican cómo mantenerlas. El gerente debe entonces comprender que la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva es un ciclo continuo. Examinada la empresa en un momento determinado de su vida, la encontramos dotada con una mezcla de recursos. Algunos de estos recursos, constituidos por activos y capacidades, pueden ser iguales o inferiores a los de la competencia, mientras que otros pocos podrán ser superiores y en ellos residirá la fuente de ventaja competitiva. Esta posición de superioridad competitiva, producirá un efecto en la participación de mercado (en inglés Market Share y su abreviatura inglesa MS) y en las utilidades, pero ambas estarán continuamente sujetas a la erosión debido a las maniobras de la competencia y a los cambios en el mercado.

De ahí, que no debe extrañarnos en que se insiste en destacar, que nuestra misión debe consistir en colocarle obstáculos a la competencia para proteger nuestra ventajas actuales, pero como éstas barreras son continuamente atacadas y erosionadas, invertimos en nuevos activos y capacidades. Estos son algunos ejemplos:

- Invertimos en reforzar la imagen de marca

- Reconfiguramos en forma radical los procesos de producción existentes
- Compramos empresas que estén amenazando nuestra posición actual o las compramos para reforzar esa posición.
- Invertimos en nuevos terrenos competitivos donde tendremos productos más diferenciados y más complejos para evitar su rápida imitación

Se puede decir, entonces, de que en todo estudio de las ventajas competitivas no puede ignorarse las aportaciones de Michel Porter, cuando nos invita a tomar muy en cuenta que la estrategia competitiva son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Se nos recuerda además, de que aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter quien identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos.
- La diferenciación.
- El enfoque

Las tres estrategias genéricas pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Y que no deben ser descuidadas.