



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMINO

# POSICIÓN COMPETITIVA

# POSICIÓN COMPETITIVA

## RECURSOS Y POSICIÓN COMPETITIVA

La siempre cambiante coyuntura empresarial exige a la organización inmiscuirse en un proceso constante de mejora, de análisis y reinserción de su estrategia; posible solo a través de técnicas de evaluación que instan a los empresarios a repensar la manera de hacer las cosas. Según Thompson et cols. (2007), el análisis debe centrarse alrededor de las cinco preguntas que vemos en la figura 1.

### FIGURA 1. CUESTIONAMIENTOS PARA FOMENTAR EL ANÁLISIS

#### CINCO PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

- 1 ¿CÓMO FUNCIONA LA ESTRATEGIA ACTUAL?
- 2 ¿CUÁLES SON LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA Y CUÁLES SUS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS?
- 3 ¿LOS PRECIOS Y COSTOS DE LA EMPRESA SON COMPETITIVOS?
- 4 COMPETITIVAMENTE ¿LA EMPRESA ESTÁ MÁS FUERTE O MÁS DÉBIL QUE SUS PRINCIPALES RIVALES?
- 5 ¿QUÉ ASPECTO Y PROBLEMAS MERECE LA MAYOR ATENCIÓN POR PARTE DE LA DIRECTIVA?

Fuente: Elaboración propia.

Estas preguntas van de la mano, según Thompson et cols. (2007), con cuatro técnicas analíticas que logran poner a prueba las respuestas a las mismas; el análisis FODA, el análisis de la cadena de valor, el "benchmarking" o puntos de referencia y la evaluación de la fortaleza competitiva.



## **FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA ACTUAL**

Una evaluación continua y oportuna permite a las organizaciones ser conscientes de su posición actual e introducir los cambios necesarios, en caso de no estar en el lugar que se espera, o bien afianzar y afinar la estrategia, cuando se está en una posición deseada o ventajosa.

En cualquiera de las dos situaciones la organización debe estar muy clara sobre cuál es y ha sido su estrategia, de no estarlo, es preciso realizar un esfuerzo para identificarla. La figura 2 en lista una serie de indicadores para identificar el funcionamiento de la estrategia actual de la empresa.

**FIGURA 2. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA ACTUAL**

### **IDENTIFICAR LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA**

**INDICADORES:**

**¿HA EMPRENDIDO ACCIONES RECIENTEMENTE PARA MEJORAR SU POSICIÓN Y DESEMPEÑO?**

**PLANTEAMIENTO  
COMPETITIVO**



Costos bajos o diferenciación de producto.  
Amplio espectro de clientes o nicho pequeño de mercado.

**ALCANCE  
COMPETITIVO**



Opera en una sola etapa de la cadena de producción/distribución o está integrada verticalmente.  
Cobertura geográfica.

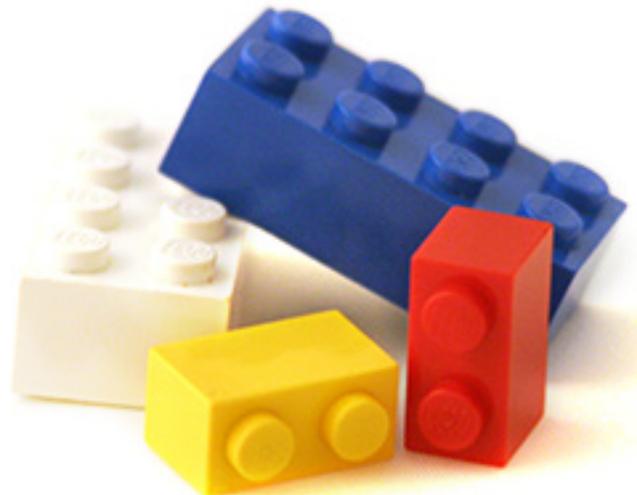
Fuente: Elaboración propia.

**ANTE UN PANORAMA DE MUY EXITOSO, ES DECIR CUANDO LA EMPRESA NO ESTÁ GENERANDO BUENOS RESULTADOS VALE LA PENA TAMBIÉN PREGUNTARSE SI LA RESPONSABILIDAD RECAE SOBRE LA ESTRATEGIA EN SÍ MISMAS O SI SE TRATA DE UN MALA O MEDIOCRE APLICACIÓN DE LA MISMA.**

Para **Thompson et cols. (2007)**, la información cualitativa que se logre extraer en base al esquema propuesto es de gran valor, pero aún más importante resulta la información cuantitativa basada en los resultados de la empresa.

Consecuentemente, mientras mejores sean los resultados podría ser menos necesario implementar cambios de gran escala y viceversa. Ante un panorama no muy exitoso, es decir cuando la empresa no está generando buenos resultados vale la pena también preguntarse si la responsabilidad recae sobre la estrategia en sí mismas o si se trata de un mala o mediocre aplicación de la misma.

Otros factores a considerar a la hora de evaluar el desempeño de la estrategia son los siguientes, según se muestra en la ilustración 3.



### FIGURA 3. INDICADORES DE FUNCIONAMIENTO

#### OTROS INDICADORES DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA

CRECIMIENTO DE LAS VENTAS ES ACORDE CON EL RITMO DEL MERCADO.

ATRACCIÓN DE NUEVOS CLIENTES Y RETENCIÓN DE LOS YA EXISTENTES.

AUMENTO O DISMINUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE GANANCIA EN RELACIÓN CON LOS DE LA COMPETENCIA.

COMPARACIÓN ENTRE TENDENCIAS DE LAS UTILIDADES NETAS Y RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN EN RELACIÓN CON LA DE OTRAS EMPRESAS EN LA MISMA INDUSTRIA.

MEJORAMIENTO O DETERIORO DE LA FORTALEZA FINANCIERA Y CLASIFICACIÓN DE CRÉDITO.

MEJORAS CONTINUAS EN MEDIDAS DE DESEMPEÑO INTERNO.

OPINIÓN DE INVERSIONISTAS EN FUNCIÓN DE LAS TENDENCIAS DEL PRECIO POR ACCIÓN Y SU VALOR EN EL MERCADO.

IMAGEN Y REPUTACIÓN DE LA EMPRESA ANTE CLIENTES.

Fuente: Elaboración propia.

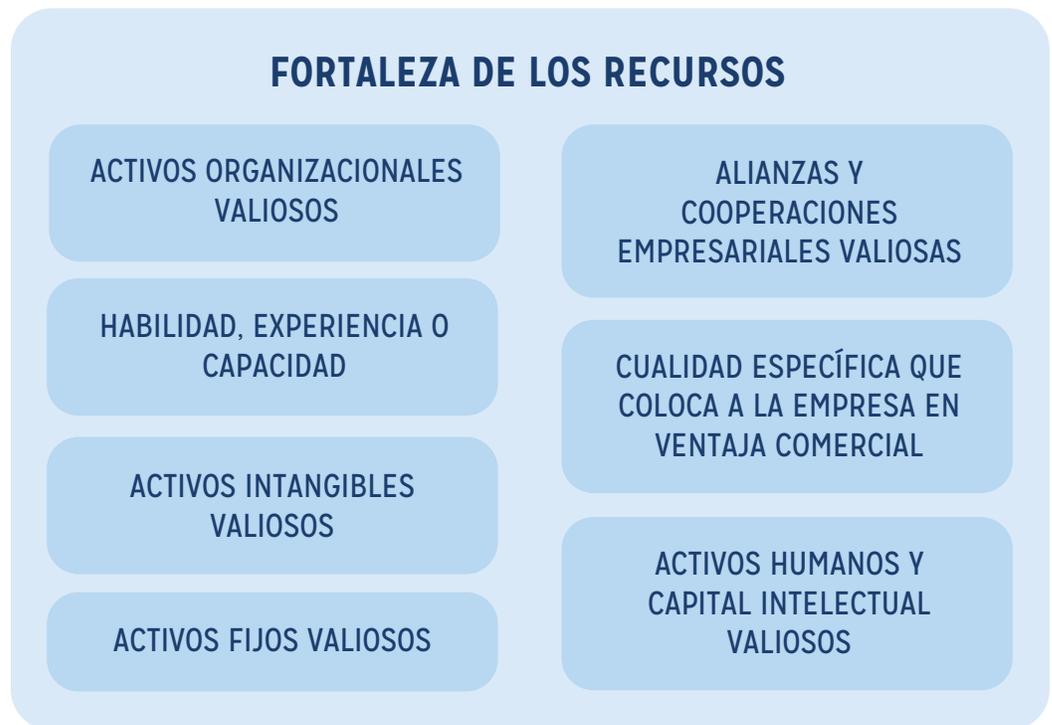
La posibilidad de una mala gestión de la estrategia permite entrever que también existen factores a lo interno de la empresa que podrían estar afectando el desempeño y por ende la evaluación de la empresa, generando la necesidad de un análisis introspectivo.

## **FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS (INTERNAS), OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS**

Para Thompson et cols. (2007), un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta válida, y básica, para determinar la “salud” de una organización y su rendimiento dentro de un determinado contexto e industria en particular.

La ilustración 4 está compuesta de siete puntos que ayudan a identificar las fortalezas.

**FIGURA 4. FORTALEZA DE LOS RECURSOS**



Fuente: Elaboración propia.

Los activos de una empresa, según Thompson et cols. (2007), están estrechamente ligados con su fortaleza y su posición competitiva dentro del mercado y ser vinculantes con el potencial de ésta dentro de la industria.

Ahora bien, ¿Qué significa exactamente ser competitivo?, la ilustración 33 expone tres aristas relacionadas con este concepto.

**FIGURA 5. TIPOS DE COMPETENCIA**



Fuente: Elaboración propia.

Una ventaja significativa en una competencia en particular coloca a la empresa en una posición de privilegio, entonces vale la pena preguntarse “¿Qué actividades desempeña en especial bien? ¿Hay alguna actividad que realice mejor que sus rivales?” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p100).

La importancia de una competencia distintiva consiste principalmente en la superioridad de una organización por sobre la demás en una determinada parte o eslabón del proceso productivo o servicio que proporciona.





**SI UNA EMPRESA ADEMÁS DE UNA COMPETENCIA BÁSICA POSEE UNA COMPETENCIA DISTINTIVA, ESTA NO SOLO SE ASEGURA LA SOBREVIVENCIA EN EL MERCADO, SI NO QUE PROPORCIONARÁ “ALGO EXTRA” A SUS CLIENTES, QUE LA COLOCARÍA EN UNA POSICIÓN DE VENTAJA.**

Para comprender de mejor manera la diferencia entre una competencia básica y una competencia diferenciante, véase el caso de una empresa inmersa en una industria donde el soporte técnico postventa de un producto es altamente determinante para la satisfacción al cliente y la reputación de la marca.

¿Qué sucedería si una empresa de dicha industria no posee la competencia básica de brindar un servicio al cliente accesible, rápido, atento y capaz de solucionar las demandas de sus clientes? Posiblemente no sobreviviría mucho tiempo en el mercado a falta de una capacidad básica que resulta indispensable para la industria.

Por el contrario, si una empresa además de una competencia básica posee una competencia distintiva, esta no solo se asegura la sobrevivencia en el mercado, si no que proporcionará “algo extra” a sus clientes, que la colocaría en una posición de ventaja.

Imagine que la empresa además de brindar un servicio al cliente de calidad, tenga la capacidad dar un incentivo o recompensa de valor a cada cliente que se ve en la necesidad de acudir al departamento de servicio al cliente, al mismo tiempo que logra reducir los costos de operación de dicho departamento.

Ahora bien, el hecho de que una organización posea una competencia distintiva, no implica que esta será sostenible en el tiempo, ni que esta sea la punta de lanza capaz de generar que la empresa tenga una posición de privilegio reconocible ante las demás. De acuerdo con Thompson et cols, “lo más ilustrativo sobre las fortaleza de recursos, de manera individual y colectiva, es su poder en el mercado” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p102).

Es importante contemplar el esquema que se presenta en la imagen 6.

### **FIGURA 6. VALOR RELATIVO DE LAS COMPETENCIAS**

- 1** ¿ES DIFÍCIL COPIAR LA FORTALEZA DE RECURSOS?
- 2** ¿ES DURABLE LA FORTALEZA DE RECURSO?
- 3** ¿ES DE VERDAD COMPETITIVAMENTE SUPERIOR EL RECURSO?
- 4** ¿PUEDE LA FORTALEZA DE RECURSOS VENCER LAS FORTALEZAS DE RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS DE SUS RIVALES?

Fuente: Elaboración propia.

Según Thompson et cols, son pocas las empresas que realmente poseen una competencia distintiva real, y son estas las que por lo general lideran cada industria; el mercado está compuesto mayoritariamente por organizaciones que poseen una o dos buenas competencias básicas.

Tal y como se observa en la ilustración 7, dos o más competencias básicas pueden conjugarse de modo tal que juntas generan una competencia distintiva.

**FIGURA 7. COMPOSICIÓN ALTERNATIVA DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS**



Fuente: Elaboración propia.

Por el contrario, identificar las debilidades de la organización, también arroja una señal clara de donde y porque está la empresa dentro del mercado. La Figura 8 tipifica tres causas de deficiencia o debilidades organizacionales.

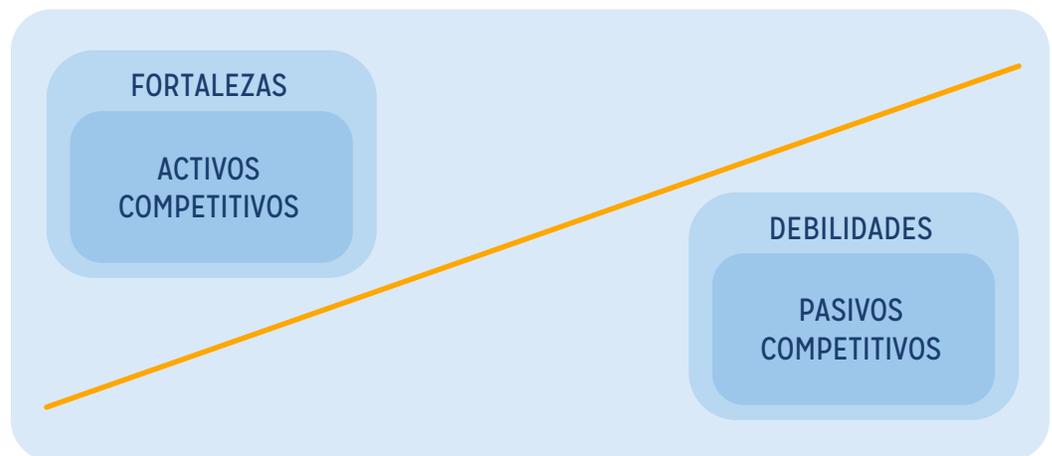
**FIGURA 8. ORIGEN DE DEFICIENCIAS**



Nota: elaboración propia.

La yuxtaposición de las fortalezas y debilidades de una empresa proporciona, según Thompson et cols, un balance general estratégico que insta a ponderar a estas dos y determinar la predominancia de uno sobre el otro. En la figura 9 se muestra el abordaje del balance según este autor.

**FIGURA 9. BALANCE GENERAL ESTRATÉGICO**



Fuente: Elaboración propia.

Idealmente la organización debería de tener más fortalezas que debilidades, prestando especial atención a aspectos que resulten más valorables o potencialmente más competitivos en la industria y mercado.

Este análisis es un insumo más en la tarea de identificar oportunidades comerciales, actividad fundamental a la hora de establecer y aplicar una estrategia empresarial.



El arte de identificar oportunidades comerciales radica en la posibilidad de hacerlo antes que los demás,

“

Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas y varían de muy atractivas, más o menos interesantes a no adecuadas. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p104)

”

Resulta fundamental a la hora de elaborar la estrategia empresarial tener claro o certeza de las oportunidades comerciales de la empresa en un determinado contexto y tiempo. Para ampliar el panorama sobre la búsqueda de nuevas oportunidades visitar el siguiente link: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/11/06/empreendedor-10-claves-para-identificar-nuevas-oportunidades-de-negocio-2/>



Es preciso que los ejecutivos tengan conciencia del carácter externo de las oportunidades, que dependen de factores ajenos a la organización y dependen más de una coyuntura específica que se debe de saber aprovechar, pero sobre todo poder discernir entre oportunidades reales y oportunidades aparentes, según las capacidades de cada empresa.

Para Thompson et cols,

“

Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen el mejor crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p106)

”



El último elemento que conforma un análisis FODA, las amenazas, se encuentran también a lo externo de la empresa pero pueden afectarle a esta de manera contundente. Las amenazas más usuales pueden deberse a

“

Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen el mejor crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p106)

”

o hasta inestabilidad política del país desde donde se opera, por ejemplo.

De acuerdo con este mismo autor, “la administración tiene la tarea de identificar las amenazas para las perspectivas de la empresa y valorar las acciones estrategias para neutralizar o mitigar sus efectos” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p106), lo cual permite inferir que no todas las amenazas tiene un grado similar, o necesariamente drásticos, para la organización y que dicho impacto debe de poderse medir y valorar en aras de tomar la mejor desición estratégica.

Los análisis FODA puede entenderse según dos facetas esenciales, la primera corresponde con la capacidad de diagnóstico, según se ilustra en la figura 10, y la segunda como un insumo para la toma de acciones concretas.

**FIGURA 10. FODA COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO**

## **FODA**

### **DIAGNÓSTICO:**

**¿LA EMPRESA TIENE UN CONJUNTO ATRACTIVO DE FORTALEZAS?**

**¿FORTALEZAS EN CAPACIDADES Y RECURSOS (ACTIVOS)  
SUPERAN LAS DEBILIDADES Y DEFICIENCIAS (PASIVOS) POR  
AMPLIO MARGEN?**

**GRAVEDAD DE LAS DEBILIDADES Y DEFICIENCIAS COMPETITIVAS  
DE LA EMPRESA.**

**¿ES SÓLIDA LA SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA?  
VALORE EN UNA ESCALA DE 1 A 10.  
(1 DÉBIL, 10 FUERTE)**

**¿OPORTUNIDADES COMERCIALES ATRACTIVAS SE AJUSTAN  
BIEN A LAS FORTALEZAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA?**

Fuente: Elaboración propia

Y la segunda faceta del análisis FODA, que se visualiza en la Figura 11, más vinculada con el mejoramiento de la estrategia.

**FIGURA 11. FODA COMO HERRAMIENTA PARA IMPLEMENTAR ACCIONES**

## FODA

### ACCIÓN:

¿QUÉ CAPACIDADES COMPETITIVAS SE NECESITAN FORTALECER?

¿QUÉ OPORTUNIDADES DEBEN IGNORARSE, POR EL MOMENTO, YA QUE NO SE AJUSTAN A LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA?

¿QUÉ DEBE HACER LA EMPRESA PARA DEFENDERSE DE LAS AMENAZAS?

Fuente: Elaboración propia.

La elaboración de la estrategia empresarial se nutre de análisis como el FODA, para seguir una trayectoria que aproveche las fortalezas y capacidades actuales de la organización y sepa a su vez evadir acciones en las que se sepa de antemano que no son el fuerte de la compañía.

**CUANDO UNA ORGANIZACIÓN NO ES CAPAZ DE OPERAR INCURRIENDO EN GASTOS SIMILARES O MENORES QUE EL DE SUS COMPETIDORES SE ENCUENTRA EN CONDICIONES DE FRANCA DESVENTAJA.**

## PRECIOS Y COSTOS

Existe un criterio esencial que dicta si una empresa es competitiva o no: los costos. Cuando una organización no es capaz de operar incurriendo en gastos similares o menores que el de sus competidores se encuentra en condiciones de franca desventaja.

La relación precio-costo debe de ser comparable con el de los rivales dentro de un mismo mercado, aun

cuando exista “un amplio valor, por el cual los compradores están dispuestos a pagar más” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p106), el costo no debe de ser excesivamente distinto.

Thompson et cols, proponen dos herramientas analíticas para identificar si la empresa posee precios que resultan competitivos dentro de su industria; la cadena de valor para los compradores y el benchmark.



Cadena de valor es la primera herramienta analítica señalada por Thompson et cols, en donde se contemplan las distintas fases del proceso productivo de un determinado bien, incluyendo el servicio y soporte postventa.

Dicha cadena de valor se puede apreciar en la figura 12:

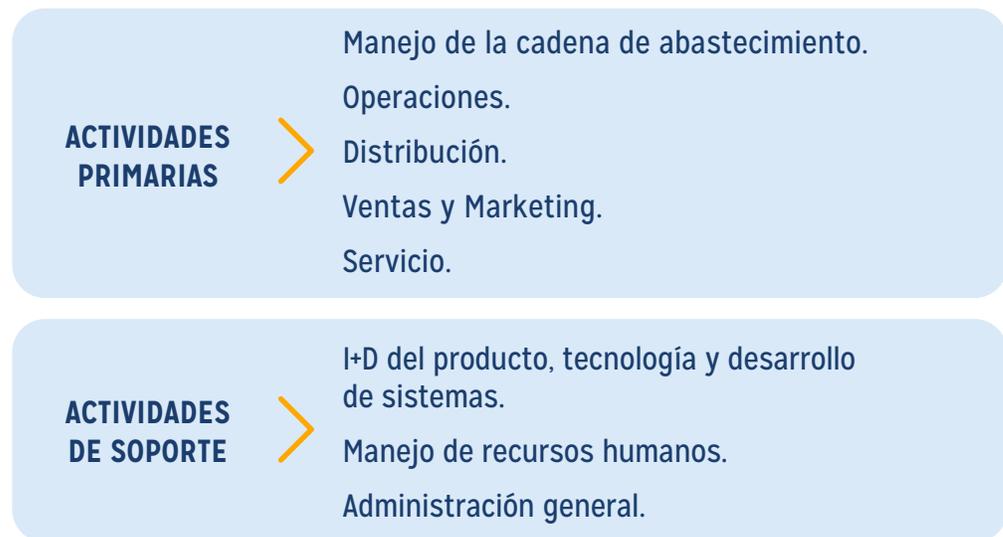
**FIGURA 12. CADENA DE VALOR**



Fuente: Elaboración propia.

Para efecto de análisis se tipifican las actividades empresariales en dos grandes bloques de; la división entre ambas etapas puede apreciarse en la Figura 13.

**FIGURA 13. TIPOS DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES**



Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse en las ilustraciones 12 y 13 las actividades de soporte, como su nombre lo indica, apoyan a las actividades primarias para un mejor desempeño. Las actividades primarias deberán generar, aparte de servicio o bien que satisfaga al cliente, suficiente margen de ganancia como para incentivar a los accionistas a continuar con dicha actividad.

Para Thompson et cols, esta separación etapas o fases es de gran relevancia para identificar y entender los principales componentes de la estructura de costos de una organización.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNS**

Al analizar cada actividad en la cadena de valor es posible

“

Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen el mejor crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p106)

”

Consecuentemente la suma de todas estas actividades dará como resultado el costo total de operaciones de la empresa, es decir la estructura de costos interna de la empresa.

Esta manera de concebir la estructura de costos de la empresa facilita la comparabilidad de la organización con sus rivales, en las distintas fases y no solo de manera global, logrando identificar debilidades y fortalezas, y prever oportunidades y amenazas.

Las cadenas de valor empresariales son transparentes a la hora de mostrar la cultura organizacional, el grado de integración vertical, la historia y evolución de una determinada compañía. La manera de hacer las cosas dice mucho sobre los factores diferenciadores de las empresas dentro de una misma industria.

Al respecto, Thompson et cols, señalan la importancia de la escala de la empresa dentro de la cadena de costos, independientemente de la competitividad de las operaciones externas, el volumen de ventas y los canales de distribución también inciden.



Es así como existe una interdependencia en términos de competitividad de costos entre los distintos actores de una industria, entre una la estructura de costos de los proveedores, distribuidores y productores.

Lo anterior concluye con la determinación, tal y como lo menciona Thompson et cols, de que existe además una determinada cadena de valor a nivel de industria; es decir de todos los aliados en el proceso.

Para Thomson et cols, esta cadena de valor es importante porque “los costos y márgenes de los distribuidores y minoristas de una compañía forma parte del precio final que paga el consumidor, y las actividades de los aliados de la distribución afectan la satisfacción al cliente.

**FIGURA 14. CADENA DE VALOR DE UNA INDUSTRIA**



Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo de localidad geográfica para la reducción de costos.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNS**

En conclusión,

“

La evaluación precisa de la competitividad de una empresa desde la perspectiva de los consumidores finales y de sus productos o servicio requiere que los administradores conozcan todo el sistema de la cadena de valor de una industria para generar un producto o servicio a los clientes, y no sólo la cadena de valor de su empresa. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p113)

”

Existe un planteamiento contable que evalúa la competitividad del costo de la cadena de valor según las distintas actividades, que implica “establecer categorías de gastos para cadenas específicas de la cadena de valor y asignar costos a la actividad responsable de crear el costo” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p114).

El benchmarking es otra herramienta por medio de la cual es posible “comparar” el desempeño de la empresa, y su cadena de valor, en relación con otras empresas de interés, “tomando en cuenta tanto el costo como la eficacia” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p116).

Esto resulta valioso para poder entender e identificar la manera en la que otras organizaciones manejan el negocio y su cadena de costos. En caso de detectar una manera eficiente o sustantivamente mejor de hacer las cosas, ésta se puede implementar en la empresa también a modo de no perder ventajas competitivas dentro del mercado.



Una desventaja del Benchmark radica en la dificultad o costo que implica obtener información sensible de una empresa competidora, o de otra empresa en general. El hermetismo característico de las empresas que lideran las industrias y el costo en tiempo y recursos que podrían destinarse en el logro del objetivo de obtener información representa un factor limitante.

Existen empresas de consultoría que brindan servicios, como bases de datos, análisis y estudios relacionados con aspectos clave, que según la industria, pueden reemplazar la tarea de realizar un benchmark propio en un determinado sector. En este sentido contratar los servicios de una consultora podría solventar dicha necesidad.

Según Thompson et cols, la importancia de un “benchmark” está en que la

“

Competitividad de costos de una empresa depende de la eficiencia con la que maneje sus actividades de la cadena de valor en relación con la forma como los competidores manejen la suya. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p116)

”



En caso de detectar alguna desventaja, una organización puede implementar tareas como las descritas en la ilustración 15.

### **FIGURA 15. REMEDIAR DESVENTAJAS COMPETITIVAS DE COSTO INTERNO**

## **REMEDIA UNA DESVENTAJA DE COSTOS INTERNA**

#### **ACCIONES:**

IMPLEMENTAR MEJORES PRÁCTICAS EN GENERAL.

CONTRADICCIÓN DE GASTOS EXTERNOS: PROVEEDORES O VENDEDORES MÁS BARATOS.

RENOVAR CADENA DE COSTOS ELIMINANDO ÁREAS GENERADORAS DE COSTOS.

REUBICAR ACTIVIDADES DE ALTOS COSTOS EN ZONAS GEOGRÁFICAS CON COSTOS DE OPERACIÓN MENOR.

EVITAR ARTÍCULOS O ACTIVIDADES MUY COSTOSAS.

INVERTIR EN SER MÁS PRODUCTIVO.

REDISEÑAR PRODUCTOS O COMPONENTES DE ESTOS.

ÚLTIMO RECURSO: REDUCIR COSTO EN CADENA DE VALOR EN CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Fuente: Elaboración propia.



Uno de los puntos mencionados en la figura 15, toca el tema de la reducción de costos en las relaciones con proveedores, según Thompson et cols (2007), es posible negociar con los proveedores para presionarlo a reducir sus tarifas, incluso se poder llegar a trabajar de manera conjunta, ideando estrategias bipartitas, para así buscar el beneficio mutuo.

Este mismo autor menciona tres formar a nivel general para solucionar problemas de costos con sus pares en etapas posteriores al proceso de la industria, según se puede apreciar en la ilustración 16. Esto con el fin de no traducir la necesidad de reducción de costos de manera interna.

#### **FIGURA 16. ACCIONES PARA REDUCIR DESVENTAJA DE COSTOS EN ACTIVIDADES CON ALIADOS EN ETAPAS POSTERIORES A LA INDUSTRIA**

- 1** PRESIONAR A LAS PARTES PARA QUE REDUZCAN SUS COSTOS Y MÁRGENES DE GANANCIA.
- 2** TRABAJAR DE CERCA PARA DETECTAR OPORTUNIDADES MUTUAMENTE PROVECHOSAS.
- 3** CAMBIAR LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN POR COMPLETO, POR UNA MÁS ECONÓMICA.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, producto del “Benchmark” es posible que se detecten áreas en las que la empresa tiene un desempeño superior al de sus homólogos en la industria, es decir una fortaleza competitiva.

Para Thompson et cols, es posible desempeñarse de mejor manera que los rivales en la cadena de valor al “elaborar con astucia competencias básicas y tal vez alguna distinta”. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p120). La experiencia organizacional juega un rol fundamental en este aspecto. Ver ilustración 17.

**FIGURA 17. VENCER RIVALES MEDIANTE DESEMPEÑO MÁS EFICIENTE DE ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR**

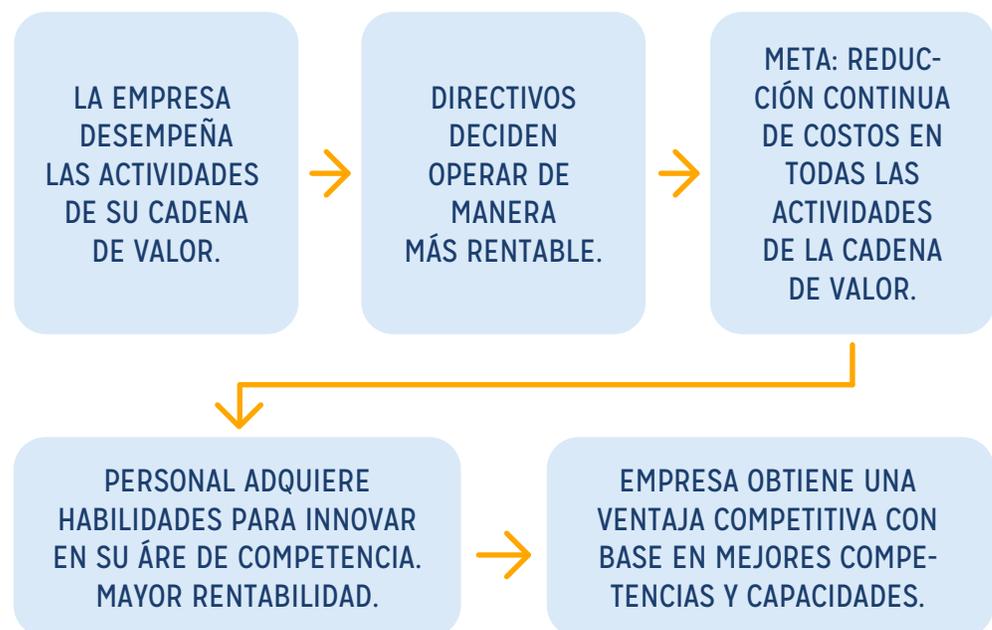


Fuente: Elaboración propia.



Estas competencias básicas o disntintivas de las que habla Thompson et cols, deben de generar un valor atractivo a los clientes pero con “un mejor trabajo que los rivales en la reducción de costos combinados en el desempeño de todas las actividades de la cadena de valor” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p120). Ver ilustración 18.

**FIGURA 18. VENCER RIVALES MEDIANTE UN DESEMPEÑO DE MONOR COSTO EN LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR**



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de los esfuerzo realizados en una u otra dirección, se debe de tener el dinamismo del mercado, y que las demás empresas en la industria posiblemente estén tomando decisiones e implementando medidas estratégicas también para mejorar sus competencias y disminuir el costo de su cadena de valor.



## **FORTALEZA COMPETITIVA**

Para evaluar la verdadera posición de la industria en el mercado, debe de realizar una análisis mucho más profundo, en áreas donde el “Benchmark” y el análisis de la cadena de valor no son capaces de realizar una lectura.

Thompson et cols, propone iniciar el proceso mediante la realización de dos preguntas, las cuales se enlista en la ilustración 19.

### **FIGURA 19. PREGUNTAS DE INICIACIÓN**

**1** ¿DÓNDE SE UBICA LA EMPRESA?

**2** ¿LA EMPRESA TIENE ALGUNA VENTAJA O DESVENTAJA COMPETITIVA EN RELACIÓN CON SUS PRINCIPALES COMPETIDORES?

Fuente: Elaboración propia.

Dichas preguntas son aplicables, según Thompson et cols, a cada factor relevante o de éxito para la industria y para las capacidades básicas de la organización, como herramienta para valorar los puntos fuertes de la empresa.

Según este aproximamiento

“

El primer paso de una evaluación es enlistar los factores básicos de éxito de la industria y las mediciones más ilustrativas de la fortaleza o debilidad competitiva. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p120)

”

Este mismo autor señala que con seis o diez fortalezas o debilidades se puede obtener una imagen fiable del estado de la empresa.

Otro ejercicio que complementa al anterior consiste en clasificar a los competidores según sus fortalezas o debilidades, ya sea mediante

“

Escalas numéricas (1 a 10) que son mejores (...), más fuertes (+) o más débiles (-) y más o menos igual (=), serían adecuadas si la información fuera escasa. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p120)

”

Para mayor énfasis consultar a Thompson et cols, cuya referencia bibliográfica aparece en el programa del curso.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNS**

## ASPECTOS Y PROBLEMAS DE MAYOR ATENCIÓN POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS

Los distintos métodos y herramientas para valorar la posición competitiva de la empresa arrojan una serie de datos que requieren a su vez de criterio y buen juicio para su interpretación, cabe entonces realizarse la pregunta ¿Qué aspectos y problemas merecen la mayor atención por parte de la directiva?.

Según Thompson et cols,

“

El paso analítico final y más importante es centrarse en los problemas estratégicos exactos que debe abordar, y resolver la directiva para que la empresa tenga éxito en los próximos años. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p120)

”

Se debe de ser estratégico también a la hora de analizar la información y detectar los retos resultan más vinvulantes con el éxito de la empresa dentro de la industria. Thompson et cols (2007), llama a esto el “plan estratégico de problemas y obstaculos”.

La ilustración 20 consiste de un listado de preocupaciones o problemas que merecen ser considerados.

## FIGURA 20. ASPECTOS QUE DEBEN DE SER CONSIDERADOS

### ASPECTOS CLAVE

#### **La forma: “de hacer algo”.**

De combatir los descuentos en precios de los rivales.

Retrasar retos comerciales de nuevos competidores.

Sostener la tasa de crecimiento actual de la empresa.

#### **Si se debe: “hacer algo”.**

Entrar en mercados extranjeros.

Reubicar la empresa.

Adquirir empresas rivales.

#### **Qué hacer: “sobre algo”.**

Para combatir reducción a futuro de clientes.

Para revertir el interés creciente de los clientes en productos

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas a las preguntas de la figura 20 incidirán en la estrategia empresarial, a modo de ajustes o reajustes necesarios sobre la marcha y, consecuentemente, entre menos se tenga que modificar, “sugiere que la estrategia está en marcha en su mayor parte y razonablemente bien ajustada a su situación general” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p126).



Caso contrario, es necesario tomar decisiones

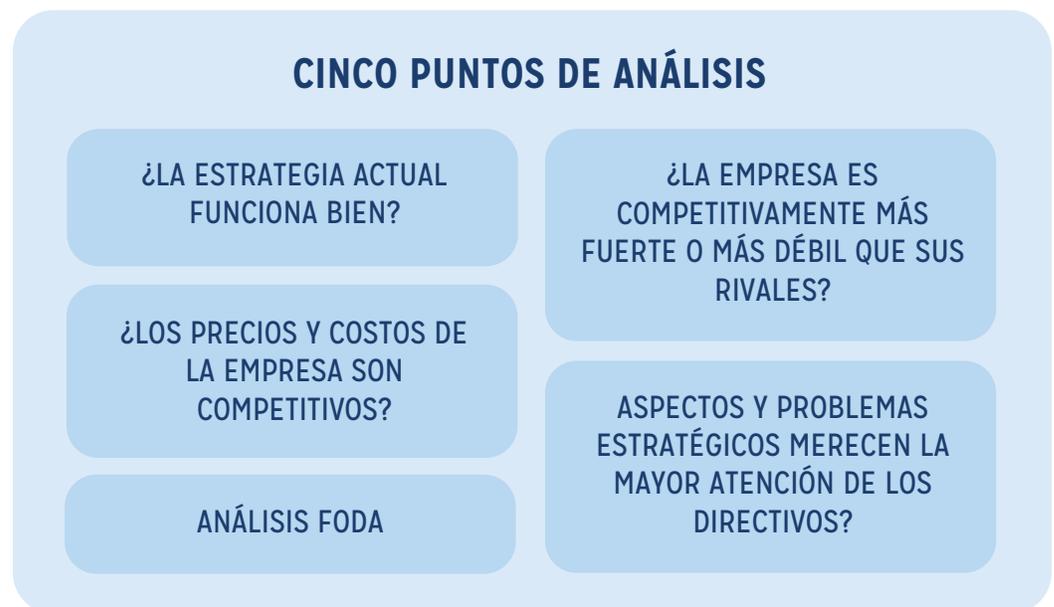
“

Reales en cuanto a una estrategia y las acciones específicas (...) después de elaborar la lista de aspectos y problemas estratégicos que merecen toda la atención de la directiva. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p126)

”

La figura 21 recapitula los cinco puntos básicos para evaluar la posición estratégica de la empresa, resaltando la importancia estratégica de debatir sobre la inclusión de cambios durante la trayectoria.

**FIGURA 21. CINCO PUNTOS BÁSICOS DE ANÁLISIS**



Fuente: Elaboración propia.

El tema de la estrategia empresarial y las circunstancias competitivas de la industria y el macro-ambiente, son complementarios y nunca deben de concebirse de manera aislada.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## REFERENCIAS

Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Hunger, T., & Wheelen, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México: Pearson-Prentice Hall.

MacLeod, P., León, P., & Esquivias, P. (23 de Agosto de 2011). Integrated Strategic and Financial Planning. Obtenido de Conservation International: <https://library.conservation.org/>

Thompson Jr, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2007). Administración estratégica. México: McGraw-Hill.

