

## **LA IMPORTANCIA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS PYMES**

### **¿Cómo obtener ventajas competitivas en las Pymes?**

Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.

Por ejemplo, una empresa puede tener una ventaja competitiva:

- al contar con una determinada tecnología que le permite producir productos de muy buena calidad.
- al contar con un proceso productivo eficiente que le permite reducir costos, lo que, a su vez, le permite vender a precios más bajos.
- al contar con un determinado sistema informático que le permite tomar y procesar rápidamente los pedidos del cliente, y brindar así una rápida atención.
- al contar con un sistema de distribución eficiente, lo que le permite llegar a más puntos de ventas.
- al contar con personal calificado, lo que le permite brindar un excelente servicio al cliente.
- al contar con una moderna infraestructura, lo que permite brindar un ambiente cómodo y agradable a sus clientes.
- al contar con una buena ubicación, lo que le permite tener una mayor visibilidad para los consumidores.

La idea del concepto de las ventajas competitivas es que la empresa busque siempre contar con éstas, y que refuerce y aproveche las que ya posee.

Una forma de obtener ventajas competitivas es a través de la diferenciación, al ofrecer algo diferente y novedoso. Por ejemplo, si al ofrecer un producto innovador, éste llega a tener éxito, podríamos obtener una ventaja competitiva en el diseño del producto. O, por ejemplo, si al capacitar a nuestro personal para que brinde un excelente servicio al cliente, si dicho servicio logra ser mejor que el de la competencia, podríamos tener una ventaja competitiva en el servicio al cliente.

Por otro lado, siempre debemos reforzar y aprovechar al máximo las ventajas competitivas que tengamos. Por ejemplo, sin contamos con la ventaja de contar con un socio estratégico, debemos aprovechar dicha alianza y procurar realizar nuevos acuerdos que nos beneficien a ambos y nos permitan ser más competitivos. O, por ejemplo, si tenemos la ventaja de ser los primeros en un determinado mercado, debemos procurar solidificar nuestra posición de liderazgo, y no esperar a que aparezcan los competidores.

Finalmente, cabe resaltar que el concepto de la ventaja competitiva también nos puede ayudar a encontrar una idea u oportunidad de negocio. Por ejemplo, si hemos identificado una ventaja competitiva consistente en la tecnología necesaria para producir un producto a un menor costo que los demás negocios existentes, pero con la misma calidad, entonces una empresa que aproveche dicha tecnología podría ser una buena alternativa de negocio.

### **Ventaja sostenible**

La ventaja competitiva sostenible es aquella que ha perdurado por un espacio de tiempo suficientemente largo. Por ejemplo, Nucor, una empresa procesadora de acero de los Estados Unidos, obtuvo entre 1978 y 1996 una rentabilidad 1,3% adicional al costo de capital promedio del sector, mientras que el resto de las empresas obtuvo una rentabilidad 7% por debajo de dicho promedio. Veinte años es un espacio de tiempo lo suficientemente largo para afirmar que Nucor posee una ventaja competitiva sostenible.

Los factores que amenazan la sostenibilidad de una ventaja competitiva son básicamente tres: 1) imitación; 2) sustitución; y, 3) otras acciones de competidores actuales ó nuevos competidores.

La **imitación** puede definirse como la difusión de modelos de negocio exitosos (Ghemawat, 2001). La replicación de un modelo de negocio atractivo suele reducir su rentabilidad, pues reduce el valor creado por una propuesta estratégica concreta. Dicho de otra manera, modelos de negocio exitosos, que pueden tardar años en construirse, suelen ser imitados y superados por la competencia y por nuevos competidores, neutralizando las fuentes de rentabilidad del negocio modelo, y disipando su rentabilidad en poco tiempo.

Según sean las fuentes de la ventaja competitiva de un negocio (a saber, su posición en el mercado, unos recursos valiosos o unas capacidades extraordinarias), las probabilidades de ser imitado, o neutralizado, son mayores o menores.

Pasando a la segunda amenaza de la sostenibilidad de una ventaja competitiva, la **sustitución** puede entenderse como el reemplazo de modelos de negocio exitosos, y suele ser más destructivo y difícil de prever que la imitación. En esencia, consiste en el apareamiento de propuestas de valor que hacen obsoletas las actuales. Durante muchos

años, la ventaja competitiva de Kodak radicó en sus capacidades de revelación de películas y en la posesión de películas de extraordinaria calidad. Los ejecutivos de esta empresa no consideraron como amenaza el apareamiento de las primeras cámaras digitales, puesto que 'la gente seguirá prefiriendo los recuerdos impresos'.

Normalmente, la sustitución de modelos de negocio suelen estar abanderadas por nuevos competidores; las empresas tradicionales tienen demasiados recursos comprometidos con el modelo de negocio vigente y todos sus recursos y capacidades están orientados a servir a su base de clientes tradicional. Esta inercia es difícil de romper, razón por la cual nuevos competidores están en mejor posición para 'romper' la forma tradicional de hacer negocios en cierto sector (Christensen, 2000).

Finalmente, **ciertas acciones de competidores actuales ó nuevos suelen erosionar la rentabilidad de un modelo de negocio**. En general, la entrada de nuevos competidores y las guerras de precios son acciones, más allá de la imitación y la sustitución, que erosionan la rentabilidad de una industria.

### **Estrategia competitiva**

Es el conjunto de acciones mediante las cuales la empresa obtiene una ventaja competitiva. Toda empresa debe decidir cuál va a ser esa ventaja y qué configuración de empresa va a tener. En relación a este tema, para Michael Porter, sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el *líder en costes*. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el *líder en diferenciación*. El producto o servicio debe ser percibida como única para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

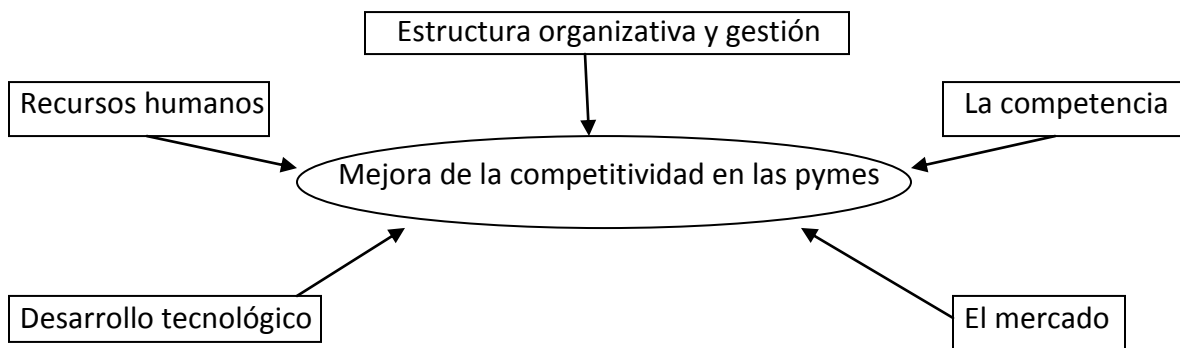
Por otro lado, también influye el enfoque de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Algunos autores hablan del "enfoque" como si fuera otra estrategia en sí misma. Del cruce de estas variables surgen los distintos cuadrantes de la matriz, que se explican por sí mismos. Para Porter es difícil ser simultáneamente líder en costes y en exclusividad, corriéndose el peligro de quedarse a medias en ambos objetivos. Existen algunas excepciones como Apple, capaz de luchar por diferenciación y a la vez disponer de un considerable volumen en algunos segmentos.

### Riesgos estratégicos básicos

- ***Difuminación de la ventaja competitiva***
  - Imitación de los competidores
  - Desaparición de las bases de ventaja competitiva: el sector tiende hacia la competencia perfecta
  - Exceso de costos (empresas diferenciadas)
  - Excesiva sencillez (líderes en costos).
- ***Cambios en las condiciones de configuración***
  - Nuevas tecnologías
  - Nuevas realidades territoriales: descenso en costos de transporte, aranceles, etc.

### Construcción de la ventaja

Para poder definir una metodología estratégica apropiada para las Pymes, es preciso establecer la posición que corresponde a esta modalidad de empresas en algunas de las facetas más relevantes que gobiernan su funcionamiento y contribuyen a la obtención de ventajas competitivas.



**Recursos humanos.** Las pymes se prestan mejor a que el personal, altamente motivado, se identifique con los fines haciendo mayor aportación para lograrlos. Requieren de sus miembros la participación activa y continua en el aprendizaje y la innovación.

**Desarrollo tecnológico** ocupa uno de los lugares principales para lograr la competitividad. En las pymes este desarrollo se concentra en mejorar la creatividad y el conocimiento del conjunto de la organización y mejorar los procesos y productos.

**El mercado.** El activo más importante consiste en la capacidad para identificar a los clientes, encontrar los nichos y segmentos de mercado para ofrecer favorablemente los productos y servicios.

**La estructura organizativa y la dirección.** Las pymes suelen tener estructuras organizativas sencillas, con pocos procesos formalizados y con alta concentración de poder en pocas personas. Este tipo de organización permite tener mayor flexibilidad ante el cambio y posibilidad de reaccionar más rápidamente ante variaciones del entorno. Generalmente, existe un liderazgo natural proveniente del empresario-directivo, impulsando en las pymes el desarrollo de la creatividad e innovación, el esfuerzo y compromiso.

**La competencia.** Las pymes deben favorecer estrategias que se apoyen en sus potencialidades. Generalmente ser líder en costos o la diferenciación, son desafíos poco alcanzables. Sin embargo, una de las alternativas más favorables es la de colaborar en ciertas áreas con la competencia. Organizar actividades conjuntas, que no se pueden realizar individualmente, como la comercialización e investigación. Acuerdos para distribuir actividades conforme a las especialidades y firmar alianzas para ofrecer productos que cubran las necesidades de ciertos nichos.

### **Ejercicio de reflexión**

Analiza los 3 principales factores macroeconómicos y microeconómicos que afectan tu organización. ¿Qué amenazas crees surgen de ellos? ¿Cuáles son las principales ventajas?